

JOHTAJAN TYÖUUPUMUS



Jenni Riutta-aho
Liiketalouden
Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

2020

Liiketalouden tutkinto
Visamäki

Tekijä	Jenni Riutta-aho	Vuosi 2020
Työn nimi	Johtajan työuupumus	
Työn ohjaaja/t	Leena Mäkinen	

TIIVISTELMÄ

Työn tarkoituksena oli selvittää johtajan työssä uupumisen riskejä ja työn haasteita. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää täsmällisiä keinoja johtajan työssä jaksamisen tueksi, joita hyödyntämällä työuupumuksen riskit pienenevät ja työssä viihtyvyys kasvaa.

Tämä opinnäytetyö voidaan jakaa kolmeen osaan, josta ensimmäinen on teoreettinen viitekehys, jossa määritellään työuupumus ja sen prosessi. Opinnäytetyön toisessa osassa perehdytään johtajan työn erityispiirteisiin ja haasteisiin. Kolmannessa osiossa esitellään tutkimusmenetelmät ja -tulokset.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisesti, sillä aihetta on pyritty ymmärtämään syvällisesti haastateltavien vastausten avulla. Tutkimuksessa on toteutettu kolme haastattelua. Tutkimus on kvalitatiivinen, sillä tutkimuksella pyritään ymmärtämään aihetta syvemmin kuin aiemmissä tutkimuksissa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta johtajan työssä olevan monia riskejä, jotka altistavat työuupumukselle. Tutkimuksessa löydettiin useita mahdollisia tukitoimia havaittujen riskein pienentämiseksi – niin yksilön itsensä kuin organisaatioiden näkökulmasta.

Avainsanat Työuupumus, työhyvinvointi, johtaja, johtajuus

Sivut 46 sivua, joista liitteitä 1 sivua

Bachelor of business administration
Visamäki

Author	Jenni Riutta-aho	Year 2020
Subject	Burnout of a organizational leader	
Supervisors	Leena Mäkinen	

ABSTRACT

The purpose of the thesis is to examine the risks involved in the work of a director and the challenges they may face in their job. The purpose of the research was to find specific techniques to support directors in their job. By following these method leaders can reduce the risk of burnout and thus promote the joy of work.

This thesis can be divided into three parts. The first part is a theoretical background, which consists of defining burnout and the process of burn-out. The second part of the thesis introduces the special features and challenges of the director's work. The third part consist of the conclusion and results of the research.

The research is using a qualitative method, which allows a deeper understanding of the results of the interviews. The research is qualitative to understand deeper the area of burn-out than researches before.

Based on the results of the research there are many risks in the workload of directors, which may lead to burnout. The research found that there are several ways to minimize the risks of burnout from an individual and organizational perspective.

Keywords Burnout, occupational well-being, leaders, leadership

Pages 46 pages including appendices 1 pages

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	2
1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne	3
2 TYÖUUPUMUS	5
2.1 Työuupumuksen määritelmä	5
2.2 Työuupumuksen vaikutukset	7
2.3 Työuupumuksen ja masennuksen erot	8
2.4 Johtajan työuupumus	9
3 JOHTAJAN TYÖ JA SEN VAIKUTUKSET JOHTAJAN JAKSAMISEEN	11
3.1 Ajankäyttö ja vastuun jako	12
3.2 Eettiset valinnat ja johtamisen haasteet	13
3.3 Johtajan voimavarat	15
3.4 Johtamisen taidot	17
4 TUTKIMUS JA KÄYTETYT MENETELMÄT	20
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta	20
4.2 Tutkimuksen toteutus	21
5 TUTKIMUSTULOKSET	24
5.1 Haastateltavien näkemys työuupumuksesta	24
5.2 Johtajan työ ja työuupumuksen tunnistaminen	25
5.3 Johtajien keinot jaksamisen ylläpitoon	28
5.4 Keskeisimmät löydökset	31
5.5 Luotettavuus	32
6 POHDINTA	35
6.1 Pelot ohjaavat johtajan työuupumuksen tunnistamista	35
6.2 Johtajan työuupumuksen vaikutukset	37
6.3 Keinot johtajan työuupumuksen ennaltaehkäisyyn	38
6.3.1 Yksilön työkalut	39
6.3.2 Organisaation työkalut	40
6.4 Jatkotutkimusehdotukset	41
LÄHTEET	42

1 JOHDANTO

Työuupumus on yksi aikamme puheenaiheita. Työuupumus on sekä yksilön että organisaatioiden ja yhteiskunnan taakka. Vuonna 2012 Työ -ja terveys -tutkimuksessa puutteellisen työhyvinvoinnin kustannus oli arviolta noin 41 miljoonaa euroa (Uusitalo-Arola, 2019, s. 8). Johtajille on asetettu aivan uudennlaiset tavoitteet työelämässä menestymiseksi. Työtahti on kiihtyvä ja sitä ajaa alituiseen muuttuvat työtavat. Tehokas toiminta, jatkuvasti luovemmat ratkaisut sekä toivottu tasapaino vapaa-ajan ja työn välillä tuovat haasteita johtajan hyvinvoinnille. Stressistä on tullut yksi staattinen osa elämää ja sen vanavedessä ovat seuranneet myös monet ongelmat. WHO:n tutkimukset osoittavat, että stressiin liittyvät sairaudet ovat nykyään yleisin sairaslomia aiheuttava tekijä työpaikoilla. (Uusitalo-Arola, 2019, s. 7.)

Työterveyslaitos listaa suomalaisessa työelämässä vaikuttavat tekijät, jotka voivat pitkään jatkuessa tai äärimmäisinä olla terveydelle haitaksi:

- epäselvät tavoitteet työssä
- työtä on liian paljon tai siinä on jatkuva kiire
- työmäärää tai työtahtia ei voi itse säädellä
- työssä ei ole mahdollisuutta kehittyä tai oppia uutta
- jatkuvat keskeytykset tai häiritsevät esteet työssä
- vastuu toisista ihmisistä tai taloudellisista tekijöistä on epäsuhdassa toimintamahdollisuuksien kanssa
- työstä ei saa riittävästi palautetta ja arvostusta
- jatkuvat muutokset tai pitkittynyt epävarmuus voivat kuormittaa työntekijää. (TTL, n.d.)

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi johtajat ovat työssään jatkuvasti tekemisissä useiden sidosryhmien kanssa, tekemässä monimutkaisia päätöksiä ja toimivat työpäivän aikana useissa eri rooleissa. (Huhtala, Lähteenkorva & Feldt, 2011, s. 138).

Johtajien työuupumuksen ennaltaehkäisy on tärkeää, sillä he ovat avainasemassa yrityksen menestymisen kannalta. Toisaalta johtajan hyvinvointi voi olla yhteydessä myös alaisten hyvinvointiin, mikäli oireita heijastuu jo johtajan käytökseen. Työuupumuksen ja siltä mahdollisesti suojaavien tekijöiden tutkimus on tärkeää myös yhteiskunnan kannalta, sillä sairaspöissaolot ja työkyvyttömyys aiheuttavat merkittäviä yhteiskunnallisia kustannuksia.

Tämä tutkimus lähestyy työuupumusta käytännönläheisesti. Tutkimuksia yksittäisistä hyvinvoinnin osa-alueista on löydettävissä paljon ja monesti tutkimuksissa todetaankin, että työn kuormittavuus painottuu eri tehtävissä erilaisiin asioihin. Esimerkiksi johtajan tehtävissä kuormitus kohdistuu erilaisiin tekijöihin kuin heidän henkilöstöllään. Useat tutkijat ovatkin

tehneet huomion, että johtajien hyvinvointiin liittyvää tutkimusta kaivat-taisiin vielä lisää. (Työterveyslaitos 2013, s. 12. kts. myös Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010)

Myös johtaja voi kokea työuupumusta ja tarvita haastavien tilanteiden tu-eksi apua ja ymmärrystä. Luonnollisesti johtajilla on suuri vastuu työnteki-jöistään ja organisaation menestyksestä, jolloin myös kertyvät paineet ovat kovemmat ja voivat näin vaikuttaa negatiivisesti myös vapaa-aikaan. Oikeanlainen palautuminen ja jaksaminen vaikuttavat myös koko organi-saation hyvinvointiin. Päätösten tekijänä johtaja on näin eettisesti avain-asemassa luomassa organisaation henkilöstöhyvinvoinnin kulttuuria sekä odotuksia ja vaatimuksia työntekijöitä kohtaan. Panostus johdon hyvin-vointiin ja osaamiseen on suuressa roolissa organisaatiossa, sillä johtajan vaikutusvalta on kauaskantoista suurien linjojen päätöksen teosta aina yks-ilöiden päivittäiseen työkuormaan saakka. (Huhtala ym. 2011, s. 138)

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tämä tutkimus on saanut alkunsa joulukuussa 2019 yhteistyöehdotuksesta yritykseltä nimeltä Valonnäyttäjä. Yritys on uusi perustettava liiketoiminta ja tulee keskittymään yksilöiden ja yhteisöjen kokonaisvaltaiseen hyvin-vointiin. Toimeksiantajayrityksen strategia on ohjata henkilöjä sekä yrityk-siä ratkaisukeskeisen valmennuksen sekä lyhytterapian keinoin. Yrityksen pääkohderyhmä tulee olemaan johtavissa asemissa vaikuttavat henkilöt.

Tämä tutkimus kartoittaa johtajien työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin liit-tyviä tekijöitä sekä riskitekijöitä, jotka saattavat johtaa työuupumukseen. Tutkimuksen tavoite on löytää keinoja, joiden avulla johtavissa asemissa työskentelevät ihmiset voisivat edesauttaa omaa jaksamistaan ja hyvin-vointiaan. Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajayrityksen on mah-dollista muokata omaa palvelukonseptiaan asiakkaidensa tarpeisiin.

Tässä tutkimuksessa rajaus on tehty liiketoiminnan ylimpään johtoon. Joh-tajalla tarkoitetaan tässä yrityksen johtoryhmässä työskenteleviä ylimpiä johdon henkilöitä. Tutkimuksessa halutaan tuoda esiin johtajien työuupu-muksen riskit ja syyt sekä löytää keinoja johtajien työhyvinvoinnin ylläpitä-miseksi. Tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin: Mitä on työuupu-mus ja miten se ilmenee yksilön ja organisaation tasolla? Mitkä johtajuu-den erityispiirteet vaikuttavat johtajan työssä jaksamiseen ja hyvinvoin-tiin?

Tämän tutkimuksen tavoite on:

- tutkia työuupumusta ilmiönä yksilön ja organisaation tasolla
- selvittää riskejä ja syitä, jotka saattavat aiheuttaa johtajien työuupu-musta
- löytää keinoja, joiden avulla johtavissa asemissa työskentelevät voisi-vat edesauttaa omaa työssä jaksamistaan.

Työuupumusta tarkastellaan johtajan näkökulmasta ja tarkastelu painotuu yritysjohtajan työuupumuksen ennaltaehkäisevien toimien selvittämiseen. Tutkimukseen on valittu kolme haastateltavaa, joiden kokemuksista kootaan analyysi sekä pohditaan johtajan työuupumuksen syitä ja kootaan keinoja edesauttaa johtajan työssä jaksamista. Tämä tutkimus vastaa suoraan työelämän tarpeisiin ja sen tuloksia käytetään toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämisessä.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne

Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen empiirinen tutkimus. Tämä toteutuu puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jotta voidaan kerätä monipuolisesti tietoa haastateltavilta. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Puolistrukturoidussa menetelmässä jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Tämä mahdollistaa kysymysten muotoilun haastattelukohtaisesti ja haastattelun kulun vastauskohtaisesti jokaisen haastateltavan kanssa. Menetelmä etenee nimensä mukaisesti tiettyjen ennalta asetettujen teemojen mukaisesti ilman yksityiskohtaisesti asetettujen kysymysten rajoja. (Hirsjärvi & Hurme 2015, s. 47)

Haastattelut toteutetaan kolmelle haastateltavalle niin, että valikoidut teemat toistuvat haastattelurungon mukaisesti. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee valittujen teemojen mukaisesti. Kysymysten järjestys ja vastausten laajuus tulee mukautumaan haastateltavan mukaan ja lisäkysymyksiä voidaan esittää tarpeen tullen. Teemat ovat siis tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. (Hirsjärvi & Hurme 2015, s. 47-48)

Tutkimuksen tavoitteita tukien haastatteluun on kutsuttu neuropsykologian erikoispsykologi Laura Sokka. Toisena kutsuttiin psykiatrian erikoislääkäri ja ratkaisukeskeiseen malliin keskittynyt psykoterapeutti Ben Furman. Kolmantena kutsuttiin henkilöstöjohtaja Marjo Pääkkö, joka toimii Realia Groupin johtoryhmässä ja on kaiken kaikkiaan työskennellyt henkilöstöjohtamisen parissa yli 10 vuotta.

Haastateltavat edustavat oman ammattiryhmänsä asiantuntijuutta ja antavat näin tärkeää tietoa tutkimuksen aiheista. Teemahaastattelu on paras tapa toteuttaa tämä tutkimus laadullisen analyysin kokoamiseksi tutkittavien näkökulmista.

Työ on jaettu kolmeen osaan; teoriaan työuupumuksesta ja johtajan työstä sekä varsinaiseen tutkimusosaan johtajan työuupumuksen riskeistä, syistä ja työuupumuksen ennaltaehkäisystä. Teoriaosuudessa käsitellään työuupumuksen ajankohtaisuutta ja merkitystä ihmisen hyvinvoinnille.

Työuupumusta käsitellään toisessa luvussa, jossa avataan se käsitteenä, sen määrittelyä ja vaikutuksia yhteiskunnassa. Kolmannessa luvussa käsi-

tellään johtajan työtä useasta näkökulmasta. Neljännessä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät ja syvennytään siihen, miten tutkimus on toteutettu. Tutkimuksen tuloksia käsitellään työn viidennessä luvussa. Samaisessa luvussa pohditaan myös tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Tämä tutkimus päättyy tulosten pohdintaan.

2 TYÖUUPUMUS

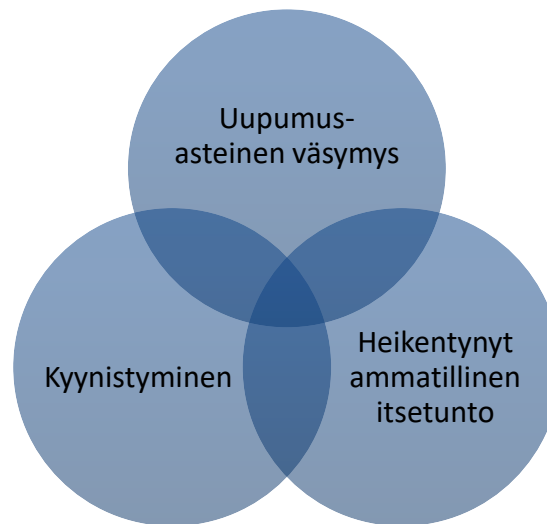
Suomessa ensimmäinen väestötutkimus työuupumuksesta toteutettiin vuonna 1997, jolloin tulos kertoi vakavan työuupumuksen vaivaavaan 7 % suomalaisista. Toinen suomalaistutkimus toteutettiin vuosina 2000-2001. Tämän tutkimuksen tulos poikkeaa ensimmäisestä, sillä tulos kertoi vakavan työuupumuksen vaivaavan 2,5 % väestöstä. Tulosten poikkeavuutta voidaan selittää tutkimusteknisillä eroilla: vuoden 1997 tutkimus oli lyhyt postikysely, kun taas 2000-2001 vuoden tutkimus sisälsi tulosten kokoamiseksi monia terveyden ja toimintakyvyn osa-alueita tutkivan kokonaisuuden. Työuupumuksesta on julkaistu kansainvälisesti yli 6000 kirjaa, väitöstä ja artikkeleita. (Ahola, Honkonen, Kalimo, Nykyri, Aromaa, Lönnqvist, 2004 kts. myös Schaufeli, Leiter & Maslach, 2008, s. 204-205)

Tutkimusten mukaan nuorten työssäjaksaminen kärsii esimerkiksi työelämän staattisuudesta johtuvista pettymyksistä tai elämänhallinnan ongelmista. Vanhempien työntekijöiden riskinä ovat esimerkiksi luonteenomaisuudet, kuten tunnollisuus, kiltteys tai täydellisyyden tavoittelu. Suurimpaan työuupumuksen riskiryhmään kuuluvat nuoret työntekijät sekä 55–64-vuotiaat työntekijät. Työuupuneita tutkittaessa on havaittu seuraavia toistuvia piirteitä: motivoitunut työntekijä, jolla on korkeat sisäiset tavoitteet työlleen, epäsuotuisat työolosuhteet, joissa tavoitteita ei pystytä saavuttamaan ja sellaiset selviytymiskeinot, joiden avulla ei päästä myönteiseen ratkaisuun. (Ahola ym. 2004; Talouselämä, 2019.)

2.1 Työuupumuksen määritelmä

Työuupumus määritellään pitkittyneenä stressioireyhtymänä. Pitkittyneenä työstressi aiheuttaa kriisin omaa työtä kohtaan ja ihminen alkaa kokea riittämättömyyden tunteita. Työuupumusta on kuvattu energian lopullisena ehtymisenä ja kynttilän sammumisena. Kerran vahvana palanut liekki ei voi jatkaa palamista, ellei sillä ole liekkiin tarvittavia resursseja käytössään. Ajan saatossa henkilö, joka kokee työuupumuksen oireita menettää kykynsä tuotteliaseen työhön. Työkapasiteetti laskee ja oman työn vaikuttavuus vähenee, jolloin riittämättömyyden tunteet kasvavat aiheuttaen henkilölle kriisin omaa työtään kohtaan. (Ahola ym. 2004; Schaufeli ym. 2008)

Aholan ym. (2004) mukaan työuupumuksella katsotaan olevan kolme laadullista erityispiirrettä: 1. uupumusasteinen väsymys, 2. kyynisyyden lisääntyminen ja 3. huonontunut ammatillinen itsetunto (Kuva 1).



Kuva 1. Työuupumuksen kolme oiretta (Summanen, 2019, s. 48)

Aluksi työuupumustutkimuksen painopiste on ollut lääketieteellinen. Tutkimus on pohjautunut fysiologiseen stressiin, jonka katsottiin saavan alkunsa yksilön fysiologisesta reaktiosta erilaisiin kuormituksiin kuten haitallisiin aineisiin, meluun, kylmään sekä työn fyysisyyteen. Toistuessaan ja pitkäkestoisena nämä ärsykkeet alkoivat aiheuttaa tunnereaktioita ja johtaa moniin sairauksiin. Tutkimus on kehittynyt nykyisin kattamaan yksilön reagoinnin lisäksi työn ja työolojen aiheuttamien ärsykkeiden vaikutuksia. Määrittelyn kokonaisuus rakentuu näin psykologisiin, käyttäytymisen ja ympäristön tuottamiin stressin oireisiin. (Manka, 2012, s. 45)

Työuupumuksen tunnistamisessa on otettu käyttöön erilaisia työvälineitä. Kuuluisimpana työuupumuksen mittaamisessa voidaan pitää Christina Maslachin kehittämää Maslach burnout inventory eli MBI-GS-kyselylomaketta. Christina Maslach määritteli työuupumuksen koostuvan kolmesta osasta: emotionaalinen uupumus, etääntyminen työstä sekä heikentynyt työteho. Tämä työkalu siis loi oman luotettavan asteikon työuupumuksen tutkimukselle, mikä mahdollisti paremman tutkimuksen. Edelleen MBI-GS-kysely on yksi käytetyimpiä työkaluja työuupumuksen tunnistamisessa. Työuupumuksen määrittelyä ja tutkimusta sukupolvien välillä ovat kehittäneet myös teknologian mahdollisuudet, talouden kasvu ja hierarkiamuutokset organisaation rakenteen madaltuessa. (Bianchi ym. 2015, s. 29.)

Tällä hetkellä Suomessa on käynnissä hanke parantamaan työuupumuksen arviointia työpaikoilla. Tavoite on luoda kansalliset kliiniset raja-arvot työuupumuksen tunnistamiseksi ja kehittää uusi menetelmä työterveyshuollon käyttöön. Raja-arvot vastaisivat ajantasaisesti ja aiempaa luotettavammin siihen, kuinka moni suomalainen kärsii työuupumuksesta. Hankkeen tavoite on luoda niin kutsuttu liikennevalomalli parantamaan työuupumuksen varhaista tunnistamista. Malli toimisi työterveyden tukena liikennevalojen tavoin mitaten työuupumuksen oireita, jolloin työnohjaaminen

tai uudelleen järjestely voisi alkaa ajoissa. Malli tavoittelee työuupumuksen varhaista tunnistamista ja ennaltaehkäisyä. (TTL, 2019)

Kokonaisuudessaan työuupumustutkimuksessa on edetty työuupumuksen määrittelystä ja sen lähtökohtaisesti negatiivisesta katsomuksesta kohti ratkaisukeskeistä katsomusta. Schaufeli ym. (2008, s. 214-215) näkevät 2000-luvun alussa positiivisen muutoksen työuupumustutkimuksessa. Positiivisen psykologian trendi on muuttanut tutkimusta negatiivisten oireiden ja määritellyn sijasta kohti työhyvinvoinnin ja työyhteisöjen kehittämistä. Työuupumuksen tutkimus aloitettiin vastakkaiselta suunnalta kuin aiemmin mainitulla MBI mittarilla. Uusi katsomus tutkii positiivista työhön sitoutumista ja työuupumuksen tunnistamisessa edetään työhyvinvoinnista kohti negatiivista työssä uupumista. Tutkimuksen lähtökohtana on, että työhön sitoutumiselle ominaista on energia, osallistuminen ja tehokkuus. Työuupumus tunnistetaan tutkimuksessa, jos positiivinen energia on muuttunut uupumiseksi, osallisuus kääntynyt kyynisyydeksi ja tehokkuus muuttunut tehostomuudeksi.

2.2 Työuupumuksen vaikutukset

Suomalaisten työhyvinvoinnin tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää, kuinka suuria puutteellisen työhyvinvoinnin kustannukset ovat. Suomen bruttokansantuote oli vuonna 2010 noin 180 miljardia euroa, valtion budjetin ollessa noin 50 miljardia. Samana vuonna työhyvinvointiin liittyvät kustannukset olivat seuraavat:

- sairauspoissaolot noin 4% työpanoksesta eli noin 7 miljardia euroa
- ennenaikaiset eläkkeet noin 18 miljardia euroa
- työtapaturmat noin 2 miljardia euroa
- presenteismi (työntekijä tulee sairaana töihin) noin 4% työpanoksesta eli 7 miljardia euroa
- terveyden- ja sairaanhoitokulut noin 7 miljardia euroa.

Edellä mainitut kustannukset ovat yhteensä 41 miljardia. Nämä ovat kustannuksia, joihin työhyvinvointia kehittämällä voidaan vaikuttaa. Kyseisenä vuonna työpaikkojen panostus työhyvinvointiin on ollut 2 miljardia euroa. Kustannusten vähentämiseksi työpaikkojen olisi panostettava enemmän työhyvinvointiin. Avainasemassa on myös työuupumuksen tutkimustoiminnan edelleen kehittäminen. (Manka & Manka, 2016, s. 26)

Puranen (2019) pohtii, kuinka suomalaisten fyysinen kunto on laskenut vuosi vuodelta aiheuttaen fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin rajun laskun. Hyvinvoinnin lasku aiheuttaa jatkuvasti suurempia kustannuksia yhteiskunnalle, mikäli tilanne ei muutu. Puranen luettelee monia syitä psyykkisen hyvinvoinnin laskulle: työelämän kilpailun koveneminen, teknologian tuoma mahdollisuus/vaatimus olla tavoitettavissa ympäri vuorokauden, ihmisen oman identiteetin jatkuva tarkastelu sekä vertailu sosiaalisen median myötä. Hän myös tuo esille, ettei syiden ja syyllisten osoittelu auta

asiassa, koska kehityksen vauhtia ei voida hidastaa. Puranen keskittyisi enemmän ratkaisuihin, millä saadaan ihmiset pysymään terveinä ja kyvykkäinä kohtaamaan haasteet elämässä. Ratkaisuiksi ajatellaan suuret ja monimutkaiset tavat, vaikka yksilön näkökulmasta ratkaisu on yksinkertainen. Maailman muuttuessa ja kehittyessä ovat keinot vauhdissa pysymiseen lopulta helpot.

Myös eläkeyhtiö Varman ylilääkäri Jan Schugk pohtii, kuinka monet eri tekijät vaikuttavat nykypäivän työssä jaksamiseen. Suorituspaineeet kasvavat, globalisaatio ja ilmastonmuutos tuovat epävarmuutta ja lista kasvaa jatkuvasti. Mielen terveyden ongelmien kasvussa tulee huomioida, että masennus tai muu diagnoosi voi olla se ensimmäiseksi mainittu syy sairauslomalle. Mielen terveyden ongelmat ovat yhteiskunnassa monimuotoinen taakka ja esimerkiksi työuupumuksen vaikutus työkyvyttömyyteen, sairauspoissaoloihin ja näin talouteen on haastavaa selvittää. Työuupumuksen oireet eivät ole sairausloman peruste Suomessa. Sen sijaan työuupumukseen liittyvä unettomuus, ahdistuneisuus, keskittymis- ja muistivaikeudet tai muut oireet saattavat vaatia lääketieteellisiä hoitotoimenpiteitä. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Ari Väänänen pohtii mielen terveyden häiriöiden osuutta suomalaisten sairauspoissaoloissa. Työ on nykyään enemmän tietointensiivistä ja suorituskeskeistä, joten vuorovaikutus - ja tunnetaidot korostuvat vastapainona aivoja kuormittavalle työlle. (Raeste, 2019, s. 28-29; Uusitalo-Arola, 2019, s. 36.)

Ruotsissa työuupumus on tunnistettavampi, sillä työuupumukselle on annettu oma nimikkeensä ja oikeutus sairauslomaan. Maailman terveysjärjestö (World Health Organization) on myös lisännyt työuupumuksen kansainväliseen tautiluokitukseensa. Uuden luokituksen mukaan WHO määrittelee loppuun palamisen olevan oire hallitsemattomasta kroonisesta työperäisestä stressistä. WHO:n luokituksessa työuupumukselle ominaista on energian loppumisen tai sammumisen tunteet, lisääntynyt henkinen etäisyys työstään tai kokea kielteisyyttä tai kynnisyttä työssään. Edellä mainitut alentavat pitkään jatkuessaan työn tehokkuutta. Luokituksen mukaan työuupumus viittaa nimenomaisesti työelämän kontekstiin, eikä sitä pitäisi soveltaa kokemuksiin muilta elämäniloilta. (WHO, 2019; Uusitalo-Arola, 2019, s. 36.)

2.3 Työuupumuksen ja masennuksen erot

Työuupumuksen on tutkittu oireilevan monimuotoisesti ja linkittyvän muihin sairauksiin. Puolella uupuneista on diagnosoitu masennus ja joka viidennellä ahdistuneisuutta sekä joka kymmenennellä alkoholiriippuvuus. Näiden sairauksien välinen suhde ei ole selkeä ja esimerkiksi masennus ja uupumus on tärkeää pitää erillään toisistaan, sillä toipuminen näistä kahdesta tilasta on erilaista. Masentunut kannustetaan pitämään huolta fyysisestä hyvinvoinnistaan henkisen tueksi. Työuupunut taas on puskenut jo itseään liikaa ja ollut liian aktiivinen. Tällöin tärkeämpää on lepoon motivointi ja armollisuus. Kuitenkaan liikaa passiivisuuteen uppoamatta, sillä

se ei elvytä uupunuttakaan. Toinen eroavaisuus on, että masentunutta henkilöä autetaan muuntamaan ajatusmaailmaa ja käyttämään erilaisia ajatustekniikoita parantuakseen, kun uupunut taas kärsii totaalista voimien ehtymisestä, jolloin ajatusmaailman muuntaminen ei ole paras hoitokeino. (Aulankoski & Lundahl, luku 4)

Masennus ja työuupumus voivat ilmetä samaan aikaan ja seurata kumpikin toistaan. Työuupumus voi johtaa masennukseen, mutta toisinpäin se ei ole kovin yleinen. Masennuksesta henkilö voi päätyä työuupumuksen tilaan työstressin kautta. Jälkimmäisestä voi kehittyä työuupumus ilman masennustakin. Vaikka oireyhtymät ovat vastakkaisia, niin kummassakin vaikuttaa elämän mittaa omaksutut ajatusmallit. Kumpikin myös asettaa kokiinsa tarkastelemaan vastaako eletty elämä omia arvoja ja arvioimaan omia elämäntottumuksia. (Aulankoski & Lundahl, luku 4)

2.4 Johtajan työuupumus

Miksi johtajien työuupumuksen ymmärtäminen ja tunnistaminen on tärkeää? Johtajien erilaiset kokemukset ja kyvyt tunnistaa työuupumusta ovat arvokkaita hyvinvoivan organisaation ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Johtajan työhyvinvointia haastavat nykytyöelämässä kovat paineet, laajat organisaatiomuutokset sekä aseman yksinäisyys. Johtajalla on luonnollisesti enemmän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa, mutta myös enemmän vastuuta. Johtajien työhön lukeutuu monia vastuita suhteessa organisaation tavoitteellisuuteen ja tuloksellisuuteen sekä suhteessa alaisiinsa, jotka herkästi toimivat johtajien antaman esimerkin mukaisesti. Työn asettamat vaatimukset haastavat johtajan pohtimaan oman toimintansa, valintojensa tai päätöstensä oikeellisuutta. Johtamistyön monimutkaisuus, hektisyys ja eri puolilta tulevat odotukset tekevät monista työtilanteista haastavia. Johtajan työ on epävarmuutta alati muuttuvassa yhteiskunnassa. Uusia epävarmuutta aiheuttavia piirteitä syntyy jatkuvasti ja niihin johtajan on löydettävä uudet toimintatavat. (Kujala ym. 2012, s. 74-78, kts. myös Huhtala ym. 2011, s.137)

Huhtala ym. (2011 s.146-147) ovat tutkineet organisaatiokulttuurin eettisyyden vaikutusta suomalaisten johtajien työssä jaksamiseen. Epäeettiseksi organisaatiokulttuurinsa arvioineilla johtajilla oli enemmän kuormittuneisuutta ja he kokivat stressiä, mikä oli yhteydessä työuupumukseen. Tutkimuksessa nostettiin esille johtajien ajanpuute, puutteelliset tiedot ja riittämätön päätösvalta kantaakseen täysi vastuu omista vastuualueista. Tutkimuksessa eettiseksi työskentelynsä kokevilla johtajilla oli työssänsä enemmän työnimua ja työ toimi heille enemmän voimavarana.

Tapiola -ryhmän vuonna 2011 suomalaisille yritysjohtajille toteuttaman kyselytutkimuksen mukaan noin kolme neljäsosaa johtajista arvioi oman työhyvinvointinsa hyväksi tai erinomaiseksi. Tutkimuksessa työn mielekkyyteen koettiin vaikuttavan kiire, suuri työmäärä ja markkinoiden epävarmuus. Johtajista 37 prosenttia koki erittäin paljon tai melko paljon stressiä,

joskin lähes sama osuus vastaajista koki vain vähän stressiä. Myös Kevan 2011 tuottama tutkimus nostaa esille johtajien kokevan henkilökohtaisen työhyvinvoinnin haasteiksi pitkät työpäivät, perheen ja työn yhteensovittamisen sekä stressin ja työväsymyksen hallinnan. Toisaalta kuntajohtajien henkinen ja fyysinen työkyky olivat mallillaan, ja heillä on hyvät mahdollisuudet kehittää itseään. (Kuuluvainen, 2013, s. 21)

Johtajan työuupumus on hyvin arkaluontoinen ja vaikeasti tunnistettava oireyhtymä. Johtajien voi olla vaikea myöntää työuupumusta omalle kohdalleen. Myös häpeän ja riittämättömyyden tunteet nousevat tutkimuksen tuloksissa esiin. Uupumisen syiksi summataan esimiehen tuen puute, johtajuusongelmat ja huono henkilöstöjohtaminen. Johtoryhmän jäsenten saama tuki esimieheltä ja avoin keskustelu olisivat tutkimuksen mukaan ensiarvoisen tärkeitä johtajan työhyvinvoinnin parantamiseksi. (Summanen, 2019, s. 168)

3 JOHTAJAN TYÖ JA SEN VAIKUTUKSET JOHTAJAN JAKSAMISEEN

Johtaja on yritystoiminnan avaintekijä luomassa ihmisiä sitovaa visiota ja arvomaailmaa liiketoiminnalle. Ihmisten johtaminen sekä yritystoiminnan kehittäminen arvoja kunnioittaen ovat johtajalle kokonaisuuden hallitsemiseksi tärkeimpiä osaamisalueita. Nykypäivän johtajuus on vuorovaikutuksessa eri organisaatiotasojen kanssa samanaikaisesti. Liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja johtajan on arvioitava muutosta hallitakseen liiketoiminnan riskejä. Johtaja työskentelee hallituksen, työntekijöiden sekä sidosryhmien odotusten keskellä. (Kujala ym. 2012, s. 69-70)

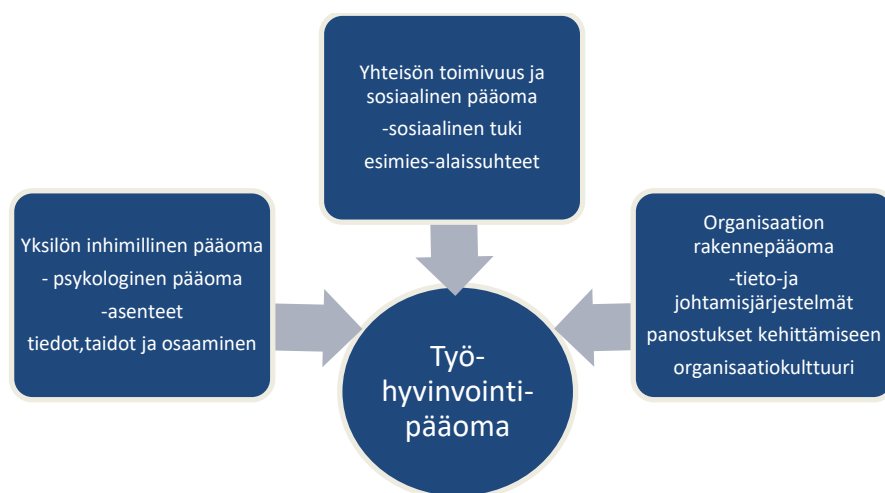
Johtamisen tavat ovat muuttuneet. Autoritäärisestä johtajuudesta on kehitytty tavoite- tai tulosjohtamiseen, tilannejohtamiseen sekä kannustavaan johtamiseen. Nykypäivänä tämä tarkoittaa modernin ja vuorovaikutteisien johtamisen hallitsemista. Tämän aikakauden johtajan tulee saada työntekijät kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi osaksi organisaatiota. Avainasemaan nousevat tiedonkulku ja kuunteleminen. Johtajan tulee tuntea henkilöstönsä, jotta pystyy valitsemaan motivoivat johtamistavat vahvan ja sitoutuneen työyhteisön luomiseksi. Johtajan työ voi olla antoisaa ja sujuvaa motivoituneen ja itseohjautuvan henkilöstön kanssa tai se voi olla vaativaa osaamattomien tai epämotivoituneiden henkilöiden kanssa. Hyvän johtajan tärkeä ominaisuus on saada oma henkilöstönsä motivoitumaan tavoitteista sekä sisäistämään yrityksen arvot yhteisiksi ja organisaatiokulttuuri kaikkien omaksi. Yrityksen johtamisosaaminen on tämän päivän yrityksillä keskeinen kilpailutekijä. (Kujala ym. 2012, s. 71; Manka & Manka, 2016, s.71)

Menneellä vuosikymmenellä positiivinen psykologia on kehittynyt ja yleistynyt. Yritykset ovat omaksuneet positiivisen tulokulman työhön sitoutumiseen ja erilaisten ammattilaisten palvelut ovat lisääntyneet liike-elämässä. Nykyään tarvitaan motivoituneita, itseohjautuvia, vastuullisia ja osallistuvia työntekijöitä oikeille paikoille organisaatiossa. Viimeisimmät tutkimukset osoittavat, että sitoutunut työyhteisö saavuttaa parempia taloudellisia tuloksia verrattuna keskivertoon sitoutumiseen työyhteisössä. Yrityksen yrittäessä tehdä parempaa tulosta pienemmällä määrällä henkilöstöä, on yksittäisen työntekijän panos kriittinen osa yrityksen menestystä. Toimivaa ja tuloksekasta liiketoimintaa ei saavuteta vain takaamalla henkilöstön terveys, vaan luomalla toimiva työyhteisö. Parhaiden tulosten takaamiseksi organisaation on pyrittävä sitouttamaan henkilöstö yhteiseen tavoitteeseen. (Schaufeli, ym. 2008, s. 216)

Manka ja Manka (2014) esittävät aineettoman pääoman olevan yksi organisaation merkittävimmistä kansantalouden kulmakivistä. Aineeton pääoma jakautuu sosiaaliseen eli yhteisölliseen pääomaan sekä psykologiseen eli inhimilliseen pääomaan. Aineettomalla pääomalla on todettu olevan suora yhteys sairastavuuteen ja suorituskykyyn. Työelämän laadun parantamiseksi ja kasvun sekä kehityksen jatkumiseksi on inhimillinen pääoma

erityisen tärkeä. Kilpailukyvyyn paineessa perinteinen tapa lisätä organisaation voimavaroja ei ole enää yksinään vastaus tehojen lisäämiseksi. Yrityksen tulosta ei enää paranneta lisäämällä suoraan uusia työntekijöitä nostamaan henkilöstövoimavaroja, vaan nyt on löydettävä uusia tapoja tehdä työtä ja jaksaa paremmin. Johtaminen on yksi suuri osa organisaation aineetonta pääomaa. Tätä pääomaa on vain ihmisissä, joiden osaamisella omalla organisaatiot nykyään kilpailevat. Henkilöstön osaamisesta on tullut keskeinen strateginen tekijä, mikä kasaa johtamiselle paineita. Nykypäivän liike-elämässä innovatiivinen ja ratkaisukeskeinen laatuajattelu on paras kilpailuetu.

Johtajuuden myönteiset piirteet ovat yhdistyneet eri johtajuusteorioissa, ja sen mukana johtaminen on myös muuttumassa entistä kokonaisvaltaisemmaksi. Resurssien niukkuuden vuoksi on kiinnitetty yhä enemmän huomiota siihen, minkälaisia sisäisiä ja ulkoisia tuloksia johtamisella saavutetaan. Kuten kuvassa 2. hyvinvoiva organisaatio syntyy organisaation inhimillisen pääoman, yhteisön toimivuuden ja sosiaalisen pääoman sekä rakennepääoman yhteisvaikutuksesta. Näiden johtaminen kytkeytyy suorituskyykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Johtamisen kehittämällä on saavutettavissa paljon hyötyjä. (Manka, 2016, s. 76)



Kuva 2. Kuvaus aineettoman pääoman rakenteesta (Manka & Manka, 2016, s. 32)

3.1 Ajankäyttö ja vastuun jako

Johtajien aseman kuormittavuutta pohtiessa huomio kiinnittyy useimmiten ajankäyttöön. Jokaisen jaksamisella on rajansa, toisilla ne tulevat vastaan nopeammin kuin toisilla. Näiden rajojen tunnistaminen on tärkeää niin johtajalle itselleen kuin alaistensa rajojen ymmärtämisen näkökul-

masta. Sekä johtaja että alaiset tarvitsevat palautumisvaiheita ja lepoa jaksukseen pitemmälläkin aikavälillä. Johtajalle tärkeä taito työssään on tehtävien delegointi, jotta hän voi keskittyä omaan tehtäväänsä eli johtamiseen. Avainasemassa on, että keskittyy oikeisiin asioihin oikealla ajalla, muuten voi sortua tekemään paljon, mutta väriä asioita. Johtajan hyvällä ajan- ja asioiden hallinnalla pääsevät sekä johtaja että alaiset paremmalla jaksamisella parempiin tuloksiin. (Noronen, 2002)

Johtaminen on nykyään kollektiivinen prosessi. Nykyjohtaminen on enemmän yhteistoimintaa kuin yhden yksilön tehtävä. Jaettu johtajuus perustuu ajatukseen, että johtaminen on niin suuri ja tärkeä osa organisaatiota, että se ei voi olla vain yhden ihmisen tehtävä. Hyvä johtaminen on yhteistoimintaa, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Edelleen tarvitaan johtajia, mutta tämän on osattava jakaa vastuuta ja valtaa, jolloin johtotehtävästä ei tule niin uuvuttava. Johtamistilanteet kuluttavat niin psyykkistä kuin fyysistäkin osaa johtajan jaksamisesta. Usein jakamattomat työt tai ajan rajallisuus työssä heijastuu kotiin vieden mahdollisuuksia vapaa-ajan palauttavilta vaikutuksilta. Johtajalla on useita rooleja työpäivänsä aikana päätöksentekoon riskien arviointiin, neuvotteluun ja kannustukseen liittyen. Joskus näitä voi olla vaikea sovittaa yhteen työpäivän aikana ja johtajana työskentelevä henkilö voi kokea vaikeuksia siirtyä työpäivän päättyessä johtajan roolista vapaa-ajan rooliin. (Pirttilä, Hiltunen, Huhtala, & Feldt, 2019 s. 41–42; Kujala, 2012 s. 93 kts. myös Sydänmaalakka, 2019, s. 153)

Paineita voivat synnyttää myös tietyt luonteen piirteet. Onko tärkeää kontrolloida kaikkea ja pitää kaikki langat omissa käsissään vai osaako jakaa vastuuta? Kontrolliongelmista ja itsensä korvaamattomana pitämisestä voi tulla ongelmia, koska silloin jää yksin ja jatkuvassa kiireessä. Siinä ylläsiittää sekä itsensä ja työnsä ja voi joutua jakamaan taakkaa kiireestä muille, jolloin koko työyhteisö on stressissä. Johtajalle onkin erinomaisen tärkeää luottaa muihin ihmisiin ja tunnistaa, millä aikataululla ja kuinka paljon työntekijöitään voi työllistää. (Noronen, 2002)

3.2 Eettiset valinnat ja johtamisen haasteet

Huhtala ym. (2011, s. 148) kokoavat tutkimuksessaan tuloksia johtajan työstressistä seuraavasti: Eettisesti haastavat tilanteet näyttävät aiheuttavan stressiä, joka on yhteydessä korkeaan kokemukseen työuupumuksesta. Myös Schaufelin ja Bakkerin (2004, s. 293) tutkimustulokset ovat linjassa edellä mainitun tuloksen kanssa; työn kovat vaatimukset altistavat työuupumukselle, mutta positiivista työhyvinvointia selittävät yksilön omat voimavarat, eivät niinkään vaatimusten vähäisyys.

Johtajan kohtaamat eettiset ongelmat syntyvät usein päätöksentekotilanteissa, joissa on mukana eettinen kysymys. Nämä tilanteet voidaan jakaa ongelmiin, jotka johtuvat siitä, ettei johtaja tiedä, mikä on oikein sekä ongelmiin, joissa johtaja ei toimi sen mukaan, minkä tietäisi olevan oikein.

Johtaja voi esimerkiksi ymmärtää millainen ratkaisu olisi tilanteessa eettinen, mutta valitsee epäeettisen ratkaisun (esimerkiksi tiedon pimittämisen). Edellä mainitut tilanteet kuvaavat ristiriitaa yksilön ja ympäristön välillä. Arvokonflikti yksilön ja organisaation, sekä organisaation virallisten ja käytännössä toteutettujen arvojen välillä on yksi huomattavimpia työuupumuksen aiheuttajia nykypäivänä. (Huhtala ym. 2011 s. 139)

On sinänsä ymmärrettävää, että monet johtajat kokevat olevansa ahtaalla. Johtajat oivaltavat yleensä hyvin työntekijöiden panoksen, heidän hyvinvointinsa merkityksen ja luovuutensa tuomat edut liiketoiminnan tuloksen kannalta. Samaan aikaan he joutuvat kuitenkin arvioimaan taloudellisia välttämättömyyksiä ja hallitsemaan liiketoiminnan riskejä. Ymmärrys ja vastuu on osoitettava sekä henkilöstön että talouden kannalta. (Kujala, ym. 2012, s. 51)

Suoritettaviin tehtäviin liittyy usein myös aikapaineita, jotka luovat kiireen tuntua ja tehtävien sisällöt saattavat muuttua nopeastikin. Tilanteet kuluttavat niin johtajan psyykkistä kuin fyysistäkin jaksamista. Usein ajan rajallisuus työssä heijastuu kotiin ja vie mahdollisuuksia perhe-elämän ja harrastusten palauttavilta vaikutuksilta. (Noronen, 2002)

Johtajille kohdistuu paineita myös työn jatkuvuuden suhteen. Keskuskauppakamarin tutkimuksessa vuonna 2018 toimitusjohtajan toimikauden kesto on ollut keskimäärin 5,1 vuotta. Toimitusjohtaja työskentelee johtajasopimuksella, jolloin sopimuksessa ei ole minkäänlaista lakisääteistä irtisanomissuojaa, sillä kysymyksessä ei ole työsuhde. Vaikka toimitusjohtajuus kestää keskimäärin suhteellisen lyhyen ajan, menestyvillä toimitusjohtajilla toimitusjohtajuus voi jatkua hyvin pitkäänkin. Keskuskauppakamarin artikkelissa kerrotaan vaihtuvuuden olevan suurta ja urakierron nopeaa pörssiyritysten toimitusjohtajien listauksia seurattaessa. (Linnainmaa, Turunen, 2018 s. 16, 30)

Johtajan kokema ristiriitaisuus odotusten keskellä ei nykyään jää enää organisaation sisälle. Nykyään myös media ja julkisuus kritisoiivat johtajan valintoja. Erityisen tarkastelun alla ovat edellä mainitusti pörssiyrityöt ja niiden vastuuhenkilöt. Ei riitä, että johtaja toimii oikein juridisesti, vaan on myös mietittävä, miltä asiat näyttävät ulospäin. Onnistuessaan ja oikeanlaisen brändäyksen kautta johtaja tuo hyvää pääomaa yritykselle, mutta tämä rooli voi tuoda mukanaan myös hankaluuksia ja herkästi kritiikkiäkin. Organisaation maineen hallinta on entistä tärkeämpää. (Kujala, 2012, s. 30, kts. myös Sydänmaalakka, 2019, s. 153)

3.3 Johtajan voimavarat

Johtajuutta tarkastellessa on tärkeää huomata henkilökohtaisten voimavarojen ja optimistisen asenteen suuri rooli oman työhyvinvoinnin kannalta. Kujala ym. (2012, s. 82) kuvaavat itsensä johtamisen ympäristöä neljän osa-alueen kautta, kuten kuvassa 3.

- Työ ja asenne työhön
- perhe
- vapaa-aika ja harrastukset
- oma-aika.

Painoarvo kullekin edellä mainitulle osa-alueelle vaihtelee johtajan työkokemuksen mukaan. Nuorella johtajalla painottuvat eri asiat kuin kokeneella johtajalla, perheellisellä painottuvat eri asiat kuin perheettömällä ja niin edelleen. Erityistä huomiota johtajan tulisi kiinnittää vapaa-aikaan ja oman ajan määrään ja laatuun. Aika tulisi käyttää siihen mistä eniten nauttii. Tämä voi olla aikaa yksin tai aikaa läheisten kanssa, toiselle se voi tarkoittaa kunnosta huolehtimisesta, kun toinen nauttii laiskottelusta. Tärkeintä on, että se on aikaa, jossa muilla ei ole määräysvaltaa. Toinen asia, joka korostuu, on se, että jokainen johtaja ja esimies on oma persoonansa ja jokaiselle palautuminen on erilaista. Tärkeää on tunnistaa omat tarpeensa ja asettaa jaksamiselle omat rajat. (Kujala, ym. 2012, s. 82–83)



Kuva 3. Johtamisen ympäristö ja voimavarat (Kujala ym. 2012, s. 82)

Aktiivisesti itseään kehittävä johtaja on motivoitunut ja pystyy muuttamaan omaa käyttäytymismalliaan elämäntilanteen mukaan. Itsetunteumuksen ja oman tietoisuuden kehittäminen ovat taitoja, joita tarvitaan itsensä johtamiseen. Kokonaisuutta katsoen hyvä itsensä johtaja omaa

myös kykyjä hyvään elämänhallintaan. Tähän kuuluvat esimerkiksi terveys, henkinen kunto, stressin ja työn hallinta, sosiaaliset verkostot ja nöyryys. Elämänhallintaan sisältyvät jäämäkkyys, empatia, kommunikointi, avoimuus ja verkostoituminen. Näiden ominaisuuksien avulla yksilöllä on loistava potentiaali omaan työssä jaksamiseen ja kehittymiseen. (Sydänmaalakka, 2019, s.157)

Itsensä johtaminen perustuu ajatukseen, että ellet osaa johtaa itseäsi, et voi tai pysty johtamaan myöskään muita. Keskeistä on johtajan kokonaisvaltainen kasvu ja kehittyminen ihmisenä. Johtamisen johtaminen muodostuu ajatuksesta, että johtajalla on alaisena esimiehiä, jolloin keskeisintä on johtaa johtamisprosesseja ja -järjestelmiä. (Sydänmaalakka, 2019 s.154)

Näillä itsensä johtamisen elementeillä voidaan tutkitusti parantaa johtajien työhyvinvointia. Erityisen tärkeiksi ne muodostuvat vaativassa ja stressaavassa työssä toimiville johtajille. On todettu, että osa-alueiden hallitseminen parantaa johtajien fyysistä kuntoa ja työhön sitoutumista. Johtajan ollessa vahva itsensä johtaja ja sitoutunut työhönsä työn imu lisääntyy ja sitä kautta myös työhyvinvointi. Ylimmän johdon sitoutuneisuus ja kokemus työilmapiiristä on myös kymmenen vuoden seurantalutkimuksessa nähty selvästi paremmaksi kuin alempien esimiestasojen. Todettiin myös, että sitoutuneisuus on yhteydessä johtajien kokemaan työkykyyn. Sitoutumiseen vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet, rooliin tai tehtävään liittyvät ominaisuudet, organisaation rakenteen muuttujat sekä kokemukset työstä. (Niemi, 2011, s. 18)

Yksilön kapasiteetti muodostuu hyvinvoinnin peruskysymyksistä: minkälainen haluan olla, mitä haluan tehdä, ja mitä saavuttaa tai omistaa ja tukevatko vastaukset ja arjen valinnat omaa arvomaailmaani? Hyvinvoiva ihminen tarvitsee arjessaan energiaa, rasiitusta ja palautumista oikeassa suhteessa. Psykkisen hyvinvoinnin valmentaminen tulisi olla tulevaisuudessa osana työyhteisöjen kehittämistä. Työhyvinvointimallin tavoite tulisi asettaa yksilöiden kokonaisvaltaisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kyvykkyyden parantamiseksi. Näiden avulla elämän tuomat haasteet ovat helpompia käsitellä jokaisen henkilökohtaisessa elämässä. (Puranen, 2019)

3.4 Johtamisen taidot

Johtajuuden roolitus riippuu monesta tekijästä; Johtajasta, johdettavista sekä vallitsevasta tilanteesta, jossa johdetaan. Uskollisuus itselle ja omille arvoille on jokaisen johtajan vastuulla. Johtajatyölle perusedellytyksenä on kyky ja halu tehdä johtamistyötä joskus kovissakin paineissa tai ristiriitaisissa tilanteissa. Pitkän johtajauran tehneet kokevat työssä monesti myös yksinäisyyttä. Työhön voi löytää mielekkyyttä kehittämällä omaa johtajuuttaan ihmisten kohtaamisen, osallistamisen ja inhimillisesti arvokkaan liiketoiminnan kautta. Johtajan työssä jaksamisen lähtökohtana on vastuun kantaminen päätöksistään. Johtajalla on oltava kyky toimia niin kuin uskoo parhaaksi ja perustella toimet itselleen ja henkilöstölleen avoimesti. Johtaja, joka tekee työtään vain taloudellisten motiivien varassa ei pysty toimimaan itselleen tai muille riittävällä kapasiteetilla. Johtajana pärjää henkilö, joka näkee työn sisällön ja arvon kauaskantoisesti ja ihmislähtöisesti. (Kujala, ym. 2012, s. 11)

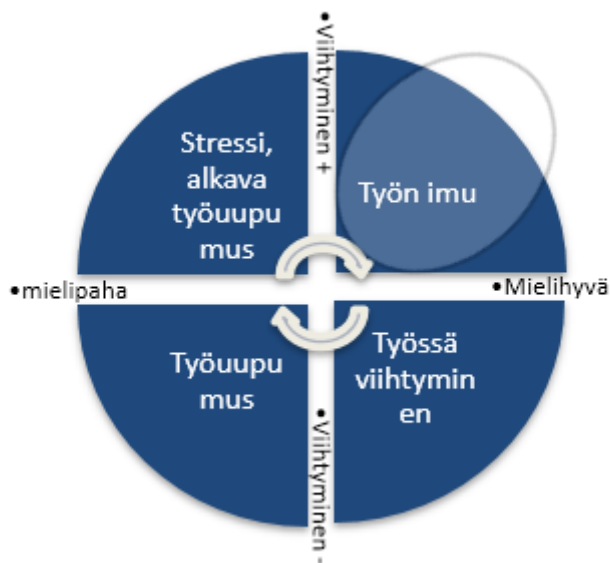
Johtajan yksilölliset ominaisuudet luovat oman johtamistyylin ja johtamis-pätevyyden. Suhtautuminen itseen ja muihin on sidoksissa itsensä johtamiseen. Tulevatpa nämä temperamentista, omaksutuista asenteista, arvoista tai taidoista, on tiedostaminen avainasemassa. Ominaisuuksien tiedostaminen edellyttää ihmiseltä tietoisuustaitoja, eli esimerkiksi kykyä nousta omien kokemusta yläpuolelle havainnoimaan itseään ja muita. Nämä, sekä itsereflektiokyky ja eläytyminen muodostavat itsetuntemuksen ja vuorovaikutuksen perustan. (Aulankoski & Lundahl, luku 10; Sydänmaalakka, 2019 s. 157)

Johtamis-pätevyys rakentuu tietojen ja taitojen pääomasta sekä sosiaalisesta pätevydestä ja yksilöllisistä ominaisuuksista. Johtamistyylin syntyessä johtajan käyttäytymisestä ja asennoitumisesta. Johtajuudessa painottuvat erityisesti itsensä johtaminen ja itsensä kehittäminen, jotka vaativat tunteiden hallintaa ja tulkitsemista. Näiden ollessa tasapainossa johtajalla on mahdollisuudet luoda pohja myös arvostavalle työyhteisölle ja saavuttaa yhteiset tavoitteet. Johtajan rooli on tuntea vastuunsa rajat ja sen tuomat mahdollisuudet luodakseen menestyksestä työilmapiiriä itselleen ja muille. (Paasivaara 2010, s. 18)

Hyvä tahto ei kuitenkaan yksistään ole avain menestykseen, sillä johtajan ei useinkaan ole mahdollista miellyttää kaikkia organisaation jäseniä päätöksiä tehdessään. Päätökset tulee silti tehdä ja toteuttaa liiketoiminnan jatkumiseksi sekä kehittymiseksi. Johtajan oma kokemus ja kertynyt osaminen merkitsevät päätösten edessä paljon. Valmistautuminen on suuri osa päätöksiä, koska vankoin perusteluin ja avoimen viestinnän avulla hyvä johtaja pystyy seisomaan päätöstensä takana. Hän ei pelkää kohdata vaikutuksia, vaan kantaa vastuunsa organisaation puolesta. Perusteellisella valmistautumisella on helpompi kohdata työntekijöiden, kilpailijoiden ja arvostelijoiden mielipiteet ja kääntää vaikeakin tilanne mahdollisuudeksi kehittyä. (Kujala, ym. 2012, s. 10–11)

Työhyvinvointipääomaa vauhdittaa siitä syntyvä työnimu. Huhtala ym. (2011, s. 139) kuvaavat työnimun olevan positiivinen työhyvinvoinnin tekijä. Tämä tarkoittaa myönteistä ja suhteellisen pysyvää työhön liittyvää tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imua luonnehditaan kolmella eri osa-alueella, joista ensimmäinen on tarmokkuus. Tarmokas panostaa tarmokkuus, joka on yksilön kokemus energisyydestä. Tarmokas panostaa sinnikkäästi työhönsä ja ponnistelee läpi vastoinkäymistenkin. Toinen osa-alue on omistautuminen, jolla tarkoitetaan yksilön samaistumista omaan työhönsä. Silloin on innokas, inspiroitunut, ylpeä työstään ja kokee työnsä merkitykselliseksi sekä haasteelliseksi. Kolmantena Huhtala ym. (2011, s. 139) nostaa uppoutumisen, jolla tarkoitetaan keskittyneisyyttä ja paneutumista työhön sekä työstä saatua nautintoa. Uppoutuessaan työhönsä ihminen ei huomaa ajan kulua ja irrottautuminen työn tekemisestä tulee vaikeaksi.

Työn imun on todettu korreloivan negatiivisesti työuupumuksen kanssa. Yksilön ja ympäristön välisten ristiriitojen ollessa yhteydessä stressiin ja työuupumukseen voidaan olettaa, että vähäiset ristiriitatilanteiden kokemukset ovat yhteydessä työn imuun. Kuvassa 4 on esitetty vitamiinimallin mukaisesti työn imun ympäristö. (Huhtala, ym. 2011, s. 139)



Kuva 4. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli (vrt. Manka & Manka, 2016, s. 62)

Tutkimukset ovat näyttäneet positiivisen ajattelun olevan suhteellisen helppoa oppia. Itsekurilla ja jatkuvan huomion kiinnittämisellä omiin ratkaisumalleihin, myönteisten tunteiden lisäämiseen sekä läsnäoloon voidaan tuloksia saavuttaa jo muutamassa viikossa. Uupumuksen ratkaisemisen sijasta olisikin hyvä ohjautua työn imuun, joka parantaa energiaa

työssä. Tämä tuo merkityksellisyyden tunteita ja lisää kiinnostusta. Marja-Liisa Manka suosittelee ongelmien sijaan etsimään ratkaisuja ja mahdollisuuksia parempaan työn imuun. Ratkaisukeskeisestä toimintatavasta voidaan hyötyä parhaiten, kun huomioidaan jokaisen työyhteisön jäsenen voimavarat. (Mehiläinen, n.d.)

4 TUTKIMUS JA KÄYTETYT MENETELMÄT

Tässä luvussa käydään läpi valitut tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus. Tutkimuksessa toteutettiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka aineisto kerättiin käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa (Liite 1). Teemahaastatteluun laadittiin haastattelurunko haastattelijan tueksi. Runko koostui etukäteen valituista teemoista ja tarkentavista kysymyksistä. Kysymysten tarkka järjestys ja muoto ovat puuttuneet menetelmälle ominaisella tavalla.

Teemahaastattelun kokoaminen aloitettiin tammikuussa 2020 suunnitelupalaverissa toimeksiantajan kanssa. Haastateltavien valinnat toteutettiin yhdessä ja sovittiin, millaiset osaajat toisivat tutkimukselle arvoa. Tälle tutkimukselle nähtiin tärkeäksi tuottaa tietoa alan asiantuntijoiden keskuudesta, sen sijaan että olisi haastateltu yrityksen johtajia.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisin tutkimusmenetelmin. Aineiston kokoamiseksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tutkimuksessa haluttiin ymmärtää haastateltavien kokemuksia syvällisemmin, kuin esimerkiksi lomakehaastattelussa tai strukturoidussa haastattelussa. Haastattelujen ainutlaatuisuus on ollut lähtökohtana myös kootun aineiston tulkitsemisessä. Tutkimuksen tavoite oli lisätä ymmärrystä ja tulkita ilmiöitä, joten laadullinen tutkimus on perusteltu tutkimusmenetelmä aineiston kokoamiseen. Tulokset on koottu mahdollisimman tarkasti haastatteluaineiston pohjalta. Tuloksissa on haluttu ymmärtää haastateltavan maailmaa ja aiempia kokemuksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 26–27.)

Tutkimuksen kohdehenkilöt on valittu tarkoituksenmukaisesti ja tapaukset on käsitelty ainutlaatuisina. Jokainen haastateltava on tavattu videopuhelussa henkilökohtaisesti, koska heitä on haluttu motivoida ja luoda mahdollisuus kertoa enemmän omista näkemyksistään aiheesta. Tästä syystä menetelmänä on valittu teemahaastattelu, eikä esimerkiksi ryhmähaastattelua. Yksilöhaastattelussa on voitu tuottaa haastatteluista syvällistä tutkimustietoa analyysiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 35)

Haastattelu on yksi yleisimpiä tiedonhankintamenetelmiä erilaisissa tutkimuksissa. Haastattelu on toimiva tiedonkeruumenetelmä monenlaisiin tarkoitukseen ja se mahdollistaa syvällisen tiedon keräyksen lyhyessäkin ajassa. Tiedonkeruumenetelmänä se soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa halutaan selvittää ihmisten käsityksiä, arvoja, uskomuksia tai mielenpitoja. Haastattelu on aina yksilöllinen ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne, jossa yleisesti toisilleen ennalta tuntemattomat ihmiset kohtaavat tärkeän aiheen parissa. Haastattelutilanne on vuorovaikutusta ja kumpikin osapuoli vaikuttaa toisiinsa, vaikka haastattelija johtaakin keskustelua, jonka päämäärä on ennalta suunniteltu tutkimuskysymysten mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 11, 34, 42–43)

Verrattuna muihin tiedonhankintamenetelmiin haastattelun etuna on mahdollisuus joustavasti ja tilannesidonnaisesti säädellä materiaalien hankkimista sekä esimerkiksi vaihdella haastatteluaiheiden järjestystä tilanteen aikana. Haastateltava on tilanteessa aktiivinen toimija, joka saa ilmaista itseään mahdollisimman vapaasti. Haastattelija pystyy haastattelu-tilanteessa reagoimaan vastauksiin, kysymään selventäviä lisäkysymyksiä ja syventämään saatavia tietoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 35)

Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotoa kutsutaan teemahaastatteluksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa ennalta määritellyt teemat ja niihin liittyvät kysymykset esitetään vapaassa järjestyksessä ja vaihtelevilla sanamuodoilla. Haastattelun edetessä jotkut kysymykset saatetaan jättää pois ja keskustelua voidaan syventää uusilla mieleen tulevilla asioilla. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä mahdollistaa ihmisten tulkinnat ja merkitykset asioista ja ottaa huomioon, että nämä muodostuvat vuorovaikutustilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 47–48)

Ennen haastattelua on tärkeää, että valitut henkilöt ovat olleet tietoisia haastattelun tavoitteesta ja siitä, miten tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää. Lisäksi tiedotteesta on hyvä ilmetä osallistumisen vapaaehtoisuus, aineistokeruun tapa, aineiston käyttäjät ja käyttöaika. Haastateltavat ovat myös saaneet tutkijan ja vastuuhenkilön yhteystiedot lisäkysymyksiä ajatellen. Näistä tiedoista haastateltavat ovat saaneet etukäteen tiedotteen (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 85–86)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen tulokset on koottu johtamisen ja työyhteisön kehittämisen ammattilaisilta, joista osalla on myös itsellään henkilökohtaista kokemusta johtajana. Ensin haluttiin saada tutkimustieteellinen näkökulma työuupumuksen psykologisista ja fysiologisista vaikutuksista ihmiseen. Toiseksi haluttiin löytää asiantuntija, jolla on laaja kokemus työuupumuksesta yksilöiden ja organisaarioiden kannalta. Lopuksi haluttiin haastatella henkilöä, joka on työskennellyt johtamisen keskiössä, ja joka on kokenut työuupumukseen liittyviä tekijöitä käytännön työelämässä. Haastateltaviksi valittiin seuraavat henkilöt: Laura Sokka, Ben Furman sekä Marjo Pääkkö.

Laura Sokka on neuropsykologian erikoispsykologi, joka on tutkinut työssä kuormittumista ja kuntouttamista. Hänellä on vahva tausta ja osaaminen työuupumuksen kliinisessä tutkimuksessa. Laura Sokka valittiin haastateltavaksi, koska haluttiin ymmärtää työuupumuksen psykologinen ja fysiologinen tutkimustieteellinen perusta.

Ben Furman on psykiatrian erikoislääkäri ja ratkaisukeskeiseen malliin keskittynyt psykoterapeutti. Tällä hetkellä hän työskentelee toimitusjohtajana

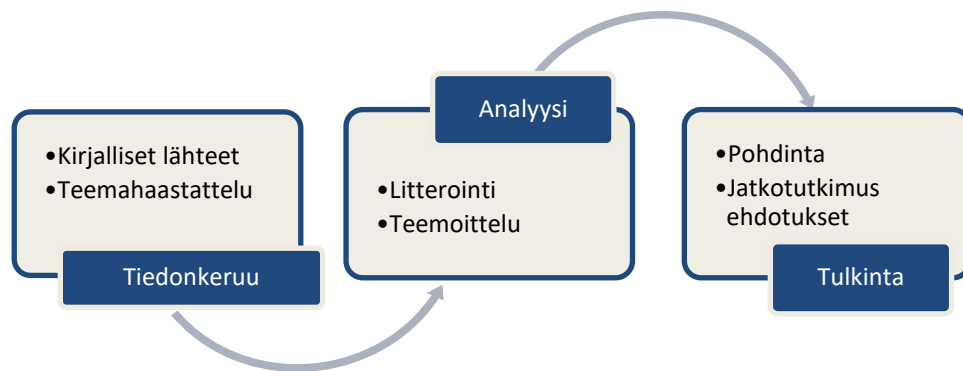
Lyhytterapiainstituutissa. Furman on tunnettu ihmisen henkilökohtaisen kehityksen, tiiminrakentamisen ja työyhteisön kehittämisen asiantuntija. Furman valittiin haastateltavaksi, koska haluttiin saada laaja näkemys yksilöiden ja työyhteisöiden jaksamisen parissa työskentelystä.

Marjo Pääkkö on koulutukseltaan kasvatustieteen maisteri ja valtiotieteiden kandidaatti. Tällä hetkellä hän toimii henkilöstöjohtajana Realia Groupissa ja on kaiken kaikkiaan työskennellyt henkilöstöjohtamisen parissa yli 10 vuotta. Pääkkö valittiin haastateltavaksi, koska tähän tutkimukseen haluttiin tuoda johtajan kokemuksellinen näkökulma.

Haastattelut on sovittu sähköpostitse ja ne toteutettiin maaliskuun ja huhtikuun aikana videokeskusteluissa henkilökohtaisesti haastateltavien kanssa. Jokainen haastattelu kesti noin puolitoista tuntia. Haastatteluihin valmistauduttiin kokoamalla teemahaastattelun runko haastatteluiden tueksi. Haastattelurungossa huomioitiin haastattelun tavoitteet ja suunniteltiin tutkimuskysymyksistä muodostuvat teemat. Rungon tavoitteena on ollut mahdollistaa syvällisen tiedon keruu haastateltavien kokemuksista, ammattitaidosta ja näkemyksistä työuupumuksen ja johtajan työn välillä. Teemahaastattelun suunnitteluvaiheessa määriteltiin keskeisimmät pääteemat, jotka ovat: työuupumus Suomessa, johtajan riskit työuupumukselle ja johtajan työn erityispiirteet. Teemat on koottu mahdollisimman syvällisesti tutkittavan ilmiön ympärille. Teemahaastattelurunkona käytettiin enemmänkin muistilistaa, jota täydennettiin tarkentavilla kysymyksillä tai aiheilla pääteeman alla. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 65–67)

Haastatteluista syntyi 32 sivua litteroitua materiaalia. Aineiston litteroinnilla tarkoitetaan esimerkiksi nauhoitetun haastattelun avaamista kirjalliseen muotoon, jolloin sitä on helpompi käsitellä. Sanatarkasta litteroinnista syntyvää aineistoa voidaan käyttää myöhemmin luotettavasti sitaattina. Tästä syystä tämän tutkimuksen aineisto on litteroitu sanatarkasti. Litterointi suoritettiin haastattelijan itsensä tekemänä, jotta se voitiin avata mahdollisimman tarkasti. Litteroinnin jälkeen haastattelut on jaoteltu teoriaan pohjautuen eli deduktiivisesti tiedon keruun yhtenäistämiseksi. Aineiston lukemisessa ja koodauksessa apuna käytettiin teemahaastattelussa asetettuihin pääteemoihin tukeutuvaa luokittelua. Pääteemat olivat työuupumus Suomessa, johtajan riskit työuupumukselle ja johtajan työn erityispiirteet. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 140 ja 150.)

Analyysin kokoamiseksi teemat on asetettu lomittain työuupumusta ja johtajaa koskeviin tuloksiin. Tuloksissa käydään ensin läpi työuupumus ilmiönä ja tämän yhteyksiä muihin psyykkisiin sairauksiin. Seuraavaksi koetaan johtajan työuupumuksen riskit ja lopuksi käydään läpi löydökset johtajan työssä jaksamisen parantamiseksi. Vastauksia on luokiteltu ja koottu yhteen tarkastellen teemoja yhtenäisesti. Tutkimuksen etenemistä on kuvattu alla kuvassa 5. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 140 ja 150.)



Kuva 5. Tutkimuksen kulku (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s.14)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tulokset alkavat työuupumuksen luvusta, jossa haastateltavilta on kysytty ilmiöstä yleisesti, työuupumuksen riskistä johtaa muihin psyykkisiin sairauksiin sekä linkeistä työuupumuksen ja muiden psyykkisten sairauksien välillä. Toisessa luvussa on kysytty johtajien työssä uupumisen riskeihin ja työuupumuksen tunnistamiseen liittyviä kysymyksiä. Tätä seuraa viimeinen teema, jossa on kysytty vastaajien ajatuksia johtajan työssä jaksamisen ylläpitämiseksi.

5.1 Haastateltavien näkemys työuupumuksesta

Haastateltavien näkemykset työuupumuksesta olivat poikkeavia, mikä oli odotettavissa valittaessa tutkimukseen eri näkökulman edustajia. Psykiatrian erikoislääkäri ja psykoterapeutti Ben Furman (haastattelu 26.3.2020) näkee termin sinällään ongelmallisena, eikä mielellään määrittele omassa työssään asiakkaiden auttamista diagnoosin kautta. Furman kertoo, että työuupumukseksi voidaan sotkea muitakin henkisiä oireita elämän eri osalualueilta. Termiä pidetään miellyttävänä, koska sillä halutaan selittää mahdollista omaa onnettomuuttaan.

Pitkän linjan henkilöstöjohtaja Marjo Pääkön kanta termin ja työuupumuksen tunnistamisen suhteen oli erilainen, sillä hän näki oireiden tunnistamisen laajentuneen ja työuupumuksen tunnistamisen parantuneen. Pääkön mukaan esimerkiksi työeläkeyhtiöt ja työterveyshuollot ovat alkaneet kiinnittää huomiota työuupumuksen aiheuttamiin kustannuksiin. Tämän myötä organisaatioiden tietoisuus työuupumuksen vaikutuksista on parantunut. Tätä on Pääkön mukaan seurannut työhyvinvoinnin kehittämisen organisaatioissa.

Myös neuropsykologian erikoispsykologi Laura Sokka (haastattelu 17.4.2020) on huomannut muutoksen ilmiön ympärillä. Sokkan mukaan ilmiötä on aiemmin pidetty lähinnä työyhteisöihin ja organisaatioihin liittyvänä ongelmana. 10 vuotta sitten työuupumuksesta ei pystytty toteamaan, mitä se aiheuttaa ihmisen aivoissa. Työuupuneet kuitenkin kokevat erityisesti muutoksia keskittymiskyvyssään. Sokkan tutkimuksen löydökset aivojen sähköisen toiminnan muutoksista tukee tieteellisesti näitä kokemuksia. Aivojen reaktioita tutkittaessa on pystytty toteamaan, että uupuneilla aivotuominnan aktiivisuus oli heikentynyt.

Kaikki haastateltavat kokivat työuupumuksen tunnistamisen ongelmalliseksi, ja hoidon ristiriitaiseksi. Haastateltavat pitivät haasteellisena, ettei Suomessa ole omaa diagnoosia työuupumukselle ja tästä syystä yleisin keino sairasloman myöntämiseksi on diagnoosi lievästä tai keskivaikeasta masennuksesta tai jonkinlaisesta ahdistuneisuushäiriöstä. Tällaisen mielen terveysdiagnoosin rinnalle kirjataan täydentävänä työuupumuksen oireet. Marjo Pääkön näkemyksen mukaan sairasloman myöntäminen aino-

astaan diagnosoimalla masennus tai ahdistuneisuushäiriö on lähtökohtaisesti äärimmäinen ja osin virheellinen keino, koska varhain tunnistettu työuupumus ei välttämättä johda niihin, mutta tällaiset diagnoosit saattavat olla muunlaisia negatiivisia lieveilmiöitä.

Furman (haastattelu 26.3.2020) kuvaa masennuksen olevan yhden sairauden sijasta 12 erilaista tilaa tai ihmisten kohtaamaa vaikeutta. Hän naurahattaa, että esimerkiksi Kelalle tämä on kätevämpää, että diagnooseissa on nimetty vain masennus. Olisihan 12 eri tilan määrittely ja sairausloman korvausten suunnittelu huomattavasti ongelmallisempaa. Furmanin mielestä samaa tilannetta voidaan verrata työuupumuksen määrittelyyn; ettei työuupumusta sinänsä olisi edes olemassa, vaan ihmiset kohtaisivat 12 erilaista negatiivista tilaa työelämässä ja niissä auttamalla voitaisiin päästä parempiin ratkaisuihin työelämän parantamiseksi.

Sokka (haastattelu 17.4.2020) erottelee työuupumuksen ja masennuksen toisistaan selkeästi. Hän näkee työuupumuksen nimensäkin mukaisesti liittyvän työnkontekstissa ilmenevänä uupumisena, masennuksen syntyvän ja vaikuttavan millä tahansa elämän osa-alueella. Hän kertoo työntekijän ja työn vuorovaikutuksen liittyvän vahvasti työuupumukseen. Mielenterveysdiagnooseista on muodostunut ajan saatossa häpeän ja leimaantumisen pelkoa ja hän kohtasi tämän ongelman väitöskirjansa tutkimushenkilöitä kootessa. Tutkittavia oli tarkoitus ohjata ryhmään työterveyden vastaanotoilta, mutta otanta jäikin varsin vajavaiseksi. Sokka kuvasi ongelmaa ja sen ratkaisuja seuraavasti:

”Punanen lanka kulki läpi niiden tarinoiden, et ensiksikin pelko leimaantumisesta mielenterveyspotilaaksi oli suurin syy, miksei hakeuduta työterveyshuoltoon uupumisoireiden ja keskittymisvaikeuksien takia. Toinen oli se, että ihmiset ovat aika lojaaleja työyhteisölleen ja tunnollisia työssään. Ajatellaan et jos nostan tän esiin, nii vaan kippaan mun hommat niiden muiden tehtäväksi. Ja sit kolmas oli siinä kohdassa puhtaasti pelko työpaikan menettämisestä.”

Myös Furman (haastattelu 26.3.2020) toi kantansa leimautumisen vastasta kulttuurista esiin selkeästi. Hän erotteli kokemuksistaan kaksi haaraa työuupumuksen ja masennuksen välisistä leimoista; jos ihmisellä todetaan työuupumus, niin ongelma nähdään työpaikassa tai työkiireessä. Jos taas todetaan masennus, niin ongelma on yksilössä ja tämän henkilökohtaisissa resursseissa. Tämä kahtia jako herättää ihmisissä pelkoa kasvojen menettämisestä, jos työterveydestä palaa masennusdiagnoosin kanssa ja jää sairastamaan pariksi viikoksi.

5.2 Johtajan työ ja työuupumuksen tunnistaminen

Johtajan työn erityispiirteiksi kaikki haastateltavat nostivat yksinäisyyden, vastuunkannon sekä mahdolliset epävarmuuden tunteet esimerkiksi päätöksen teon yhteydessä. Haastateltavat kuvasivat, kuinka johtajan aseman

suoman vallan mukana kasvaa myös vastuu ja sen mukana mahdollisesti paineet. Furman (haastattelu 26.3.2020) kokoaa yhteen seuraavaa: Paineesta johtajan työssä ei pääse eroon, vaan on opeteltava sietämään sitä. Yksinäisyyden tunteiden kanssa eläminen voi olla haasteellisempaa, koska lopullinen vastuu on kuitenkin aina johtajalla.

Johtajan työ on päätöksen tekoa ja sen takana seisomista. Työmäärä ei aiheuta johtotehtävissä uupumista, vaan vastuu ja sen kantaminen lopputulemasta. Aina löytyy eriävä mielipide tai arvioija johtajan työlle, joten vaaditaan tiettyä oman arvon tuntoa, ettei anna muiden vaikuttaa liikaa omaan tunne-elämään tai ala epäillä omia kykyjään. (Pääkkö, haastattelu 6.4.2020) Sokka (haastattelu 17.4.2020) on samalla linjalla vastuun kantamisesta johtajan työssä ja korostaakin johtajan tarvitsevan kykyä kritiikin suodattamiseen, sillä päätöksen tekijänä on jatkuvasti altis muiden arvioinnille ja arvostelulle.

Pääkkö (haastattelu 6.4.2020) kertoo, kuinka johtajilta vaaditaan lähtökohdaisesti enemmän paineensietokykyä, koska johtajan työhön kuuluu isompi vastuu työssään. Johtajan tulee pystyä vahvan itsetietoisuuden turvin perustelemaan omat päätökset, jolloin jatkuva epävarmuus ei alkaisi uuvuttamaan työssä. Itsetietoiselle johtajalle on selkeää, mihin perustaa oman päätöksen tekonsa ja näin suhtautuminen kritiikkiin on helpompaa.

Jokaisella johtajalla on myös johtaja, esimerkiksi yrityksen hallitus, jonka luottamusta haluaa nauttia työssään. Jos kuitenkin kokee jatkuvasti mitätöintiä tai arvostuksen puutetta työtään kohtaan, niin se alkaa vaikuttaa jaksamiseen pidemmällä tähtäimellä. Sokka (haastattelu 17.4.2020) kiteyttikin lyhyesti, että uupumuksen riski kasvaa silloin kun työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen epäsuhta kasvaa liiaksi. Motivoitunutkin johtaja voi uupua sellaisissa olosuhteissa, jotka ovat epäedullisia itselle ja työhyvinvoinnille.

Pääkkö (haastattelu 6.4.2020) tunnisti johtajan työuupumuksen tunnistamisessa ja hoitoon hakeutumisessa myös pelon ja epävarmuuden tunteita. Hän pohti esimerkiksi johtoryhmän jäsenten kynnystä kommunikoida toimitusjohtajan kanssa työssä jaksamisen rajoista tai niiden puutteesta. Tilanteessa voi tuntea olonsa yksinäiseksi ja avuttomaksi. Tähän yhtyi myös Sokka (haastattelu 17.4.2020) pohtien leimautumisen pelon olevan niin vahva, ettei johtaja välttämättä hakeudu ongelmien takia hoitoon. Tästä voi seurata monia erilaisia ongelmia. Eryteisesti keskustelussa huomion herätti Sokaan löydös kovaan paineen alla työskentelevän yksilön riskeistä. Aivojen sähköisen toiminnan tutkimusdataa katsoessa lievästi uupuneet selviytyivät yhtä hyvin kuin muutkin, mutta aivojen toiminnassa oli jo merkkejä ponnistelusta. Motivaatio ponnisteluun syntyy siitä, että ihmisellä on voimakas hallinnan tunteen tarve, kun haluaa suoriutua tehtävissään ja hallita ne hyvin. Ponnistelun jatkuessa pitkäaikaisesti ja kuormittaen aivoja jatkuvasti, alkaa osa keskittymisestä kärsiä. Näin uupuneelta alkaa jäädä asioita huomaamatta ja muistissa ilmenee aukkoja.

Pohdintaa haastatteluissa herätti myös kysymys siitä, miksi joku uupuu ja toinen ei. Vastauksena nousi esille johtajien korkeampi resilienssi eli niin kutsuttu sitkeys. Joku taipuu ja taittuu nopeammin, kun toinen taas on sitkeä ja jaksaa sietää painetta pidempään. Johtajaksi kasvaessa tätä vaaditaan työssä enemmän ja se on erilaista kasvavan vastuun myötä. Paineensietokykyyn vaikuttaa johtajan itsetuntemus ja itsensä johtaminen. Erona nähtiin johtajan perusedellytys pitää itsestään huolta johtaakseen menestyksekkäästi kokonaisuuksia ja hallitakseen liiketoiminnan riskejä. Johtajan keskittymiskyvyn heikkenemisessä ja liian suuressa kuormituksessa vaarat ovat huomattavasti suurempia ja virheet näkyvämpiä kuin työntekijöiden lievän uupumuksen tuomat muutokset. Lisäksi johtajan heikko suoriutuminen tai huonot päätökset heijastuvat koko johdettavaan henkilöstöön.

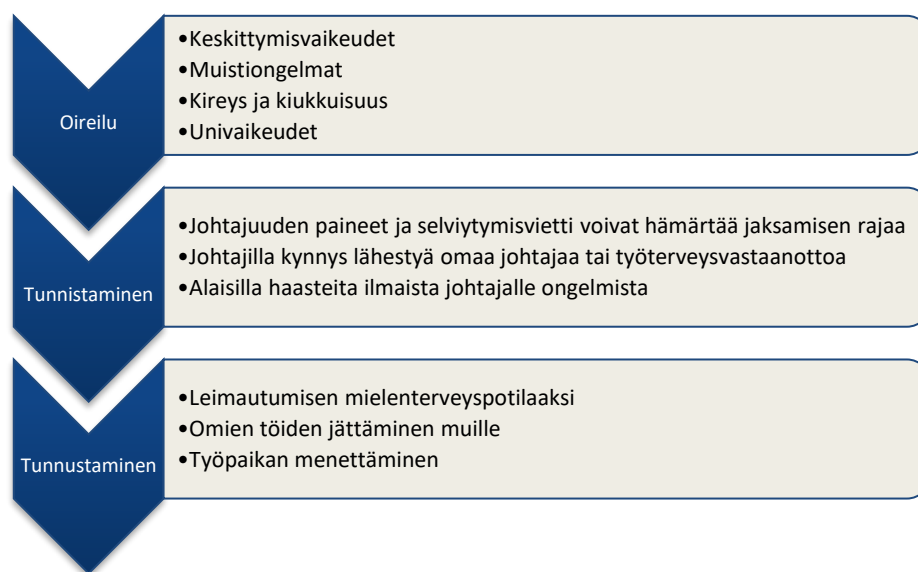
Johtajan työuupumuksen tunnistamisesta keskustellessa mielipiteet jakautuivat jonkin verran. Työyhteisöjen kehittämiseen panostanut Furman (haastattelu 26.3.2020) näkee ongelmakeskeisen kulttuurin vahvan vaikutuksen suomalaisessa työelämässä. Hän ei kannusta lähtemään liikkeelle ongelmien löytämisestä ja varhaisesta tunnistamisesta tai lähtökohtaisesti lainkaan ongelmien analysoimisesta. Furman on ratkaisukeskeisen lähestymistavan kannalla ja ohjaa organisaatioita ja yksilöitä tunnistamaan mieluummin omaa työssä jaksamistaan. Hän jättäisi pois kyselyt työuupumuksesta ja korvaisi ne työssä jaksamisen kyselyillä.

Toisaalta haastateltavat katsovat tunnistamisen olevan tärkeässä roolissa johtajan työuupumuksen ennaltaehkäisemiseksi. Johtajan uupumuksen tunnistaminen alkaa usein enemmän lähipiirin kuin työyhteisön toimesta, sillä alaisten voi olla hankala ilmaista, ettei johtajalla kaikki ole aivan kunnossa. Haastateltavat näkevät tärkeäksi tunnistaa työuupumuksen oireita varhaisessa vaiheessa, jolloin pienemmän korjausliikkeen tekeminen olisi avuksi työuupumuksen ehkäisemiseksi. (Pääkkö, haastattelu 6.4.2020; Sokka, haastattelu 17.4.2020)

Pääkkö (haastattelu 6.4.2020) ja Sokka (haastattelu 17.4.2020) listaavat työuupumuksen alkuvaiheiden oireiksi takakireyden, keskittymisvaikeudet, kiristyneen pinnan ja tiuskimisen, muistivaikeudet ja kokonaisuuksien hallinnan heikkenemisen. Kuten aiemmin mainittiin, niin johtajan voidessa huonosti myös työyhteisöön heijastuu ongelmia. Ongelmat alkavat työyhteisön levottomana liikehdintänä, kun ihmiset alkavat reagoida. Reagointiin liittyen Sokka (haastattelu 17.4.2020) kertoo esimerkin päiväkodin johtajasta.

”Mikäli päiväkodinjohtaja toimii hyvin ja vastuullisesti sekä kannustaa työntekijöitä ja on läsnä, niin työntekijät viihtyvät ja lapset viihtyvät. Toisin päin tilanne etenee aivan yhtä lailla. Jos johto ei ole kunnossa, eivät työntekijät pitkällä tähtäimellä voi hyvin, mikä heijastuu muutoinkin herkästi reagoiviin lapsiin ja syntyy ongelmia.”

Mikäli tällaiset varhaiset varoitusmerkit jäävät tunnistamatta, ovat seuraavat merkit huomattavasti vaarallisempia. Jos työyhteisössä ei osata tunnistaa tai uskalleta tunnustaa jäsenen ja erityisesti johtajan jaksamisen muutoksia, niin voi liiketoiminnassa alkaa näkyä keskittymisongelmien kauas kantoisia vaikutuksia. Esimerkkinä toimii kriittinen muutos työuupuneen aivotoiminnan hälytysjärjestelmässä. Uupuneena aivojen viestien välitys alkaa katkeilla sekä muisti heikkenee pitkittyneen stressin tuloksena. Suurta vastuuta kantavalle johtajalle tämä voi tarkoittaa esimerkiksi hallitsemattomampia riskejä liiketoiminnassa. Johtajan työuupumuksen ongelmia on kuvattu alla kuvassa 7. (Sokka, haastattelu 17.4.2020)



Kuva 7. Johtajan työuupumuksen oireet, tunnistus ja tunnustus

5.3 Johtajien keinot jaksamisen ylläpitoon

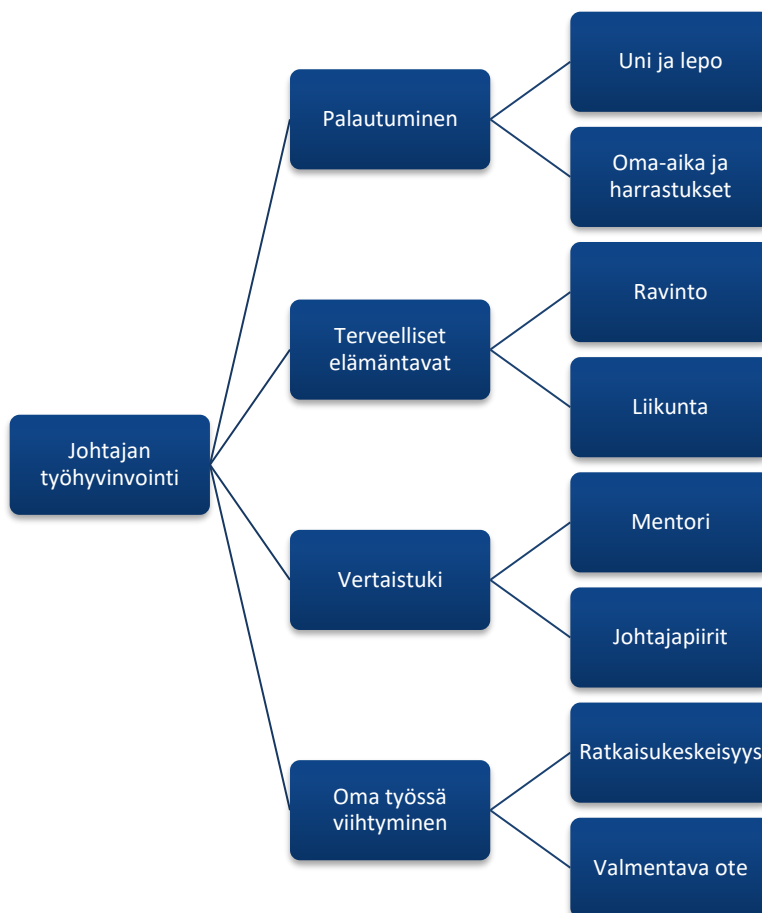
Haastateltavilta kysyttiin keinoja johtajan oman henkilökohtaisen jaksamisen tueksi. Esiin tuli perusasioiden hallinta, sillä erityisesti johtajan tulee muistaa ravinnon, unen ja liikunnan tärkeys henkilökohtaisen jaksamisen kannalta. Näiden hallinta on pohja jokaisen ihmisen terveydelle ja hyvinvoinnille, joten niistä tulisi huolehtia tinkimättä joka päivä. Haastateltavat korostivat johtajan työssä itsearvioinnin tärkeyttä. Organisaatiohierarkiassa johtajalla itsellään on suuri vastuu omasta työhyvinvoinnista ja asemassa vaaditaankin tiettyä itsereflektointikykyä pärjätäkseen pidemmällä tähtäimellä.

Erilaisiksi työkaluiksi haastateltavat ehdottivat yksikertaista asteikkoa yhdestä kymmeneen siitä, kuinka hyvin viihtyy työssään ja nettitestejä. Nykyään itsearviointia työuupumuksen tunnistamiseksi helpottavat myös aktiivirannekkeet ja sormukset. Tietoa unen laadusta ja palautumisesta voi

seurata älypuhelimesta. Aktiivirannekkeiden rinnalle suositeltiin vielä yhdistämään omien muistiinpanojen tekeminen, joka helpottaisi johtajaa oman jaksamisen tarkkailussa ja ylläpitämisessä. Kirjoittaessaan tunteuksia itse niitä voi samalla käsitellä ja purkaa. Tämä voisi parantaa jaksamista pidemmällä tähtäimellä, kun pienempiä korjausliikkeitä tulisi tehtyä lyhyemmällä aikavälillä ja ennen kuin aivot rasittuvat liiasta kuormituksesta. (Sokka, haastattelu 17.4.2020)

Haastatteluissa keskusteltiin paljon myös omien rajojen asettamisesta elämän jokaisella osa-alueella –niin työssä kuin vapaa-ajalla ajankäytön tasapainoinen jakaminen on tärkeää. Omaa-aikaa korostettiin vastapainoksi työlle ja muistutettiin, että tämä voi olla aivan mitä vain laiskottelusta urheiluun tai sosiaalisten suhteiden ylläpidosta yksin luonnossa liikkumiseen. Vapaa-aikaa ei tule suorittaa vaan tulisi tehdä juuri niitä asioita mitkä tuovat itselle hyvää mieltä.

Johtajan työuupumuksen riskeistä keskustellessa esillä oli johtajan roolin yksinäisyys. Tätä riskiä haastateltavat minimoisivat mentoroinnin tai johtajapiirien avulla. Furman (haastattelu 26.3.2020) korostaakin mentorointia erityisen paljon ja ehdottaa, että johtaja kehittäisi itselleen mentorointijärjestelmän. Sokka (haastattelu 17.4.2020) kertoo vertaistuen tärkeydestä myös omassa työssään, vaikkei johtaja olekaan. Hän on työskennellyt haastattelua edeltävät viikot etätyössä Covid-19 epidemian takia ja huomannut kaipaavansa ajatusten vaihtoa kollegan kanssa. Myös Pääkkö (haastattelu 6.4.2020) näkee johtajalle tärkeäksi henkilöstöjohtajan tuen tai mentorin, jonka kanssa tasavertaisesti vaihtaa ajatuksia. Vertaistuen merkitys on suuri, ettei jää yksin ajatusten ja ongelmien kanssa. Apuna voi toimia oma mentori tai se voi olla johtajaporukka, jossa kokee vertaistukea ja yhteisöllisyyttä.



Kuva 8. Johtajan parempi työssä jaksaminen

Teema herätti haastateltavissa myös paljon ideoita johtajien ja koko organisaation hyvinvoinnin tueksi. Teeman piirteitä on kuvattu yllä kuvassa 8. Haastateltavat pitivät tärkeänä työyhteisöjen kouluttamista, sillä tiedon lisääminen ja koko yhteisöä sitouttava toiminta nähtiin kulmakivinä niin johtajan hyvinvoinnille kuin koko työyhteisölle. Kaikki haastateltavat suosittelivat työssä jaksamisen kouluttamista, jotta keskustelu olisi avoimempaa läpi organisaation. Pääkkö (haastattelu 6.4.2020) ja Sokka (haastattelu 17.4.2020) kannattivat kouluttamista vähintään esimiestasossa, ja korostivat esimiesten vastuuta tarkkailla työyhteisön työssä jaksamista. Furman (haastattelu 26.3.2020) puolestaan oli ehdottomasti läpi koko organisaation toteutettavan koulutuksen kannalla. Koko organisaation kattava koulutus jakaisi vastuun jokaiselle ja ajan mittaan olisi nähtävissä muutos koko työyhteisön kulttuurissa. Tämän myötä vastuu työssä jaksamisesta jakaantuisi koko työyhteisölle yhteisesti ja asioiden esille nostaminen olisi myös helpompaa.

Furman (haastattelu 26.3.2020) kertoi, että koulutusta kannattaa lähteä suunnittelemaan työn ilon, johtamisesta nauttimisen ja työhyvinvoinnin kautta. Näin syntyy uudenlaista kulttuuria ja uusia ideoita luovan työilmapiirin luomiseksi ja työuupumuksen ehkäisemiseksi. Tavoitteita työn ilon ja työssä viihtymisen kautta tarkasteleva johtaja omaa myös huomattavasti pienemmän riskin uupua työssään. Pääkkö (haastattelu 6.4.2020) ja Sokka

(haastattelu 17.4.2020) panostaisivat koulutuksessa työuupumuksen varhaiseen tunnistamiseen ja esimiesten valveutuneisuuteen työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Näin työuupumuksen kierre saataisiin katkaistua ennen kuin suurempia ongelmia pääsisi syntymään.

Haastatteluissa nousi esille myös johtajan oma kyky tunnistaa osaamista tiimissään ja rakentaa luottamus tiiminsä avainhenkilöihin. Tämä nähtiin tärkeäksi, jotta oikeat ihmiset ovat vahvuuksiaan vastaavissa tehtävissä ja hoitavat tehtävänsä ammattitaidolla. Johtajan voidessa luottaa työryhmäänsä ja esimiehiin organisaatiossa paine on huomattavasti pienempi. Johtajan työssä on erityisen tärkeää asettaa omat rajat, priorisoida tehtäviä sekä delegoida.

Kolmas listattu keino on johtajan johtamistapa, jota opettelemalla voi pärjätä ja jaksaa paremmin työssään. Johtamistapojen merkityksestä on paljon kokemuksellista näyttöä työelämässä: Johtajilla, jotka käyttävät valmentavaa johtamistapaa työssään on todettu olevan korkeampi työssä viihtyvyys. Tämän hallitessaan työstä tulee enemmän valmentavaa ja ihmisiä ohjaavaa, kuin määräävää ja käskevää. Valmentavan tyyliin oppivalle tai omaavalle johtajalle työn mielekkyys on todennäköisempää, sillä silloin johtaja tulee paremmin toimeen tiiminsä kanssa. (Furman, haastattelu 26.3.2020)

5.4 Keskeisimmät löydökset

Tutkimuksen alkaessa haluttiin tuottaa toimeksiantajayrityksen käyttöön arvokasta tietoa palvelumuotoilun tueksi. Tutkimukseen haluttiin löytää alansa ammattiosaajia tuomaan kukin arvokkaan näkemyksensä johtajien työuupumuksesta, sen tunnistamisesta ja ennaltaehkäisemisestä. Tutkimukseen valittiin kolme kokenutta asiantuntijaa, joilla on koulutustaustaa, käytännön kokemusta ja vahva ammatillinen näkemys työssä kuormittumisen henkisistä haasteista.

Tutkimuksen tuloksista nousee erityisesti esille haastateltavien huoli johtajien työuupumuksen tunnistamisesta. Johtajan työssä edellytetään vahvaa itsensä johtamisen taitoa, joka tukee työssä jaksamista ja voimavarojen kohdentamista oikeisiin asioihin. Rooli vaatii myös lähtökohtaisesti korkeampaa resilienssiä eli sitkeyttä jaksaa painetta tai muuta kuormitusta pidempään tai enemmän kerrallaan. Tämä voi vaikuttaa itsensä johtamisen kykyihin ja jaksamisen rajojen tunnistamisen heikkenemiseen. Tutkimuksessa johtajan työuupumuksesta nousi esiin huomio:

”Ne jotka on lievästi uupuneita, niin selviytyy ihan yhtä hyvin kun muutkin. Aivotoiminnassa näkyy kuitenkin jo merkkejä, et he joutuu ponnistelemaan enemmän pysyäkseen tahdissa. Ja oikeastaan kun alkaa näkyy merkkejä, et ihminen uupuu, nii se saattaa painaa lisää kaasua. Ajattelee, et nyt mennä kovempaa ja se saattaa kertoa ehkä siitä, että ihmisellä on koko ajan

todella voimakas tunne, et haluaa säilyttää hallinnan tunteen; et mä tiedän mitä mä teen ja hallitsen mitä oon tekemässä. Ja lisäämällä vettä myllyyn, niin tavallaan saattaa tukea sitä omaa kokemusta et kyllä tää tästä hoituu.”

Johtajalla voi tutkimuksen mukaan olla korkeampi kynnyksen tunnistaa uupumusta ja aivan tiedostamaan lisää kierroksia pysyäkseen pitkittyneen stressin vaikutuksista huolimatta työtahdissa. Tämän tutkimuksen tulokset tuottavatkin arvokasta antia johtajan työssä jaksamisen tukemiseksi erilaisin itsereflektoinnin keinoin ja neuvoja tunnistaa jaksamisensa rajoja selkeämmin. Keskeisimmiksi johtajan työuupumuksen haasteiksi nousivat (Kuva 9) yksinäisyys, vastuunkanto, päätöksenteko, työn ja vapaa-ajan erottaminen

Näihin johtajan työn haasteisiin vastattiin (kuva 9) mentorointi järjestelmän, tai yksityiselämän johtajaporukan löytämisellä, vastuunjakamisella oikeille ihmisille organisaatiossa, itsetuntemuksen kehittämällä ja ymmärryksen lisäämisellä omien päätösten lähtökohdista, omien rajojen asettaminen ja tehtävien priorisointi.

Haasteet	Ratkaisut
<input type="checkbox"/> Yksinäisyys	<input type="checkbox"/> Mentorointi järjestelmä, tai yksityiselämän johtajaporukka
<input type="checkbox"/> Vastuunkanto	<input type="checkbox"/> Vastuunjakaminen, oikeiden ihmisten löytäminen rooleihin
<input type="checkbox"/> Päätöksenteko	<input type="checkbox"/> Itsetuntemuksen kehittäminen ja ymmärrys omien päätösten lähtökohdista.
<input type="checkbox"/> Työn ja vapaa-ajan erottaminen	<input type="checkbox"/> Omien rajojen asettaminen ja tehtävien priorisointi

Kuva 9. Johtajan työhyvinvoinnin haasteet ja ratkaisut

5.5 Luotettavuus

Aineiston laadukkuutta eli validiteettia voidaan parantaa tekemällä hyvä teemahaastattelurunko etukäteen. Ennalta mietityt lisäkysymykset ovat myös eduksi haastattelun etenemiselle. Teemahaastattelulle on kuitenkin ominaista, ettei kaikkiin lisäkysymyksiin voida ennalta varautua. Haastattelun laatua parantaa teknisten välineiden kunnosta huolehtiminen haastattelun kuluessa. Haastattelun aikana on hyvä tarkistaa tallentimen toimivuutta. Haastattelun lopussa on hyvä silmäillä teemahaastattelurunko läpi ja tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä riittävän tiedonsaannin varmistamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, s. 184.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelurunkoon on panostettu validiteetin varmistamiseksi. Rungosta haluttiin johdonmukainen ja rakenteeltaan haastattelua syvälle kuljettava sitomatta haastateltavia kuitenkaan liiaksi. Kukin haastattelu on nauhoitettu kahdella laiteella: puhelimella ja tietokoneella.

Luotettavan haastattelun onnistumiseksi keskeistä on haastateltavan motivaatio. Mikäli haastateltava on kiireinen, voivat vastaukset jäädä pinta-puolisiksi. Aikapaineessa tai levottomassa ympäristössä haastateltava saattaa haluta haastattelun ohi mahdollisimman nopeasti. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 124–126.) Tämän validiteetin varmistamiseen tarvittiin tässä tutkimuksessa joustavuutta. Haastattelut oli sovittu ennalta, mutta osaa jouduttiin siirtämään Covid-19 epidemian vuoksi. Osa haastateltavista työskentelee liiketoiminnan johdossa ja epidemian tuomat haasteet pakottivat siirtämään sovittuja tapaamisia. Kahden haastateltavan kanssa nähtiin parhaaksi siirtää haastattelut parilla viikolla. Näin pyrittiin varmistamaan, että haastateltavilla on kiireetön ja rento tilanne osallistua tutkimukseen.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin vain kolmea henkilöä ja tutkimuksessa esille nousseet tulokset kuvaavat vain tämän joukon kokemuksia. Haastateltavien vähäisestä määrästä riippumatta voidaan tutkimusta pitää suhteellisen luotettavana ottaessa huomioon opinnäytetyön luonne. Kaikissa haastatteluissa nousi esille samoja asioita, jolloin voidaan katsoa niiden olevan yhtenevää ja luotettavaa tietoa. Luotettavuutta olisi jossakin määrin voinut lisätä haastateltavien määrää lisäämällä, jos olisi halunnut koota laajempaa otantaa ilmiöstä.

Haastattelun laatua parantaa myös aineiston käsittelyn laatu. On tärkeää, että haastattelut litteroidaan niin nopeasti kuin mahdollista, varsinkin jos tekijä itse haastattelee ja litteroi. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 185) Tämä toteutui tässä tutkimuksessa laadukkaasti. Jokainen haastattelu litteroitiin haastattelijan itsensä toimesta kolmen päivän sisällä haastattelusta.

Reliaabelius tutkimuksessa tarkoittaa, että samaa henkilöä tutkittaessa saadaan kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos. Jos kuitenkin oletetaan, että ihmiselle on ominaista ajassa tapahtuva muutos, niin tästä tutkimustuloksiin kohdistuvasta määritelmästä on luovuttava. Toinen tapa todeta tulosten reliaabelius on varmistaa, saako kaksi arvioitsijaa samanlaisen tuloksen. Jos kuitenkin lähdetään siitä, että jokainen tutkija tekee omien kokemustensa perusteella tietystä kohteesta omat tulkintansa, on epätodennäköistä, että kaksi tutkijaa ymmärtäisi kolmannen sanoman täysin samalla tavalla. Enemmänkin suositellaan määrittämään reliaabeliutta kahden tutkijan keskustelun pohjalta, jossa seurataan päätyvätkö tutkijat tuloksesta yksimielisyyteen. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 186)

Tässä tutkimuksessa on panostettu alueisiin, joissa reliaabelius voidaan mitata laadullista tutkimusta tehdessä. Reliaabelius on varmistettu ottamalla

kaikki käytettävissä oleva aineisto huomioon: litteroimalla haastattelut satatarkasti viemällä tulokset niin pitkälle haastateltavan ajatusmaailmaa kuin mahdollista. Tässä tulee kuitenkin muistaa, että haastattelujen tulos on aina seuraus haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 188–189)

6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen ensimmäinen tavoite oli tutkia työuupumusta ilmiönä yksilön ja organisaation tasolla. Tutkimuskysymyksiin kuului myös kysymys: Mitä on työuupumus ja miten se ilmenee organisaation ja yksilön tasolla? Toinen tavoite oli selvittää johtajan työuupumusta aiheuttavat riskit ja syyt, jonka yhteydessä on myös pohdittu tutkimuskysymystä: Mitkä erityispiirteet vaikuttavat johtajan työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin? Kolmantena tavoitteena työlle oli löytää keinoja, joiden avulla johtavissa asemissa työskentelevät voisivat edesauttaa omaa työssä jaksamistaan.

Tutkimuksen tavoitteet täyttyivät hyvin ja tulokset kattavat kokonaisvaltaisesti asetetut tutkimuskysymykset (kuten aiemmin kuvassa 9). Hyvän teemahaastattelurungon ansiosta kaikkiin tutkimuskysymyksiin vastattiin odotetulla laajuudella. Näin ollen voidaan todeta, että valittu tutkimusmenetelmä on vastannut tutkimuksen tarvetta ja tuottanut käytännönläheistä tietoa toimeksiantajan käyttöön uuden liiketoiminnan palvelumuo-
toilun pohjatyöksi. Seuraavissa luvuissa on esitetty pohdintaa tutkimustuloksista ja reflektoitu niitä tämän tutkimuksen teoriaosaan sekä tekijän omiin työkokemuksiin johtajana. Tämä osio tarjoaa toimeksiantajalle ideoivaa ja näkemyksellistä pohdintaa tulosten pohjalta. Osion lopussa käsitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheista.

6.1 Pelot ohjaavat johtajan työuupumuksen tunnistamista

Tämän tutkimuksen tuloksia pohtiessa on todettava, että työuupumuksen tunnistaminen on Suomessa vielä alkutaipaleella – Toteutettiinhan ensimmäinen suomalaistutkimus vasta 20 vuotta sitten. Työuupumukselle ei ole annettu Suomessa omaa diagnoosia, joten kliinisen hoidon suunnittelussa on alusta alkaen riski harhautua väärille teille. Työuupumus tunnistetaan työterveyshuollossa ja siitä keskustellaan nimikkeellään, mutta sairastolman myöntämiseksi työuupunut poistuu vastaanotolta jonkin asteisen ahdistuneisuushäiriön diagnoosin kanssa. Tämä vaikuttaa ihmisten käsityksiin omasta terveydentilastaan, sillä työuupumus ja masennus tai muu ahdistuneisuushäiriö ovat keskenään erilaisessa asemassa yhteiskunnassamme. Oireissa voi olla hyvinkin paljon päällekkäisyyksiä, mutta työuupumus liittyy vahvasti juuri työkontekstiin ja työntekijän ja työn vuorovaikutukseen. Tutkimuksissa kävi ilmi, että masennus katsotaan yleisesti yksilön ongelmaksi, kun työuupumus nähdään useammin työpaikan ongelmana.

Tähän samaan huomioon on viitattu myös teoriassa luvussa 2.2. Eläkeyhtiö Varman ylläkäarin kiinnittäessä huomionsa todellisiin työuupumuksen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Näinä mainittakoon suorituspainneiden kasvu, globalisaatio ja ilmastonmuutos (Raeste, 2016, s. 28–29). Diagnoosina yksilölle kirjataan masennus tai muu ahdistuneisuushäiriö, jonka takaa löytyy kuitenkin paljon muutakin. Jopa enemmän kuin ongelma työuupumuksen ja masennuksen välisestä leimautumisen pelosta.

Työuupumus syntyy useimmiten odotusten, todellisten vaatimusten ja käytössä olevien resurssien ristiriidasta. Niistä kehittyy niin tiedostamattomia kuin tietoisiaakin reaktioita, jotka vaikuttavat yksilön jaksamiseen. Sokka (haastattelu 17.4.2020) kuvasi oireiksi muutoksia niin henkisesti kuin fyysisessä terveydessäkin ja Pääkkö (haastattelu 6.4.2020) näki muutoksen käyttäytymisessä ja asenteissa. Nämä eroavaisuudet tutkimustuloksissa herättävät ajattelemaan vastuunjakautumista työuupumuksen ennaltaehkäisemiseksi ja hoitamiseksi. Työterveys ja työeläkelaitokset nostettiin esille positiivisen muutoksen tuojina. Ammattilaisten kerrottiin tuoneen työuupumuksen oireita yritysten tietoisuuteen ja tarjoavan kattavia palveluita työhyvinvoinnin tueksi. Surullista kylläkin, että työterveyteen ei välttämättä hakeuduta oireiden tullessa tai avun hakeminen pitkitetään todelliseen loppuun palamispisteeseen. Pitkittyneen avun hakemisen nähdään tämän tutkimuksen tuloksissa johtuvan leimautumisen pelosta mielenterveyspotilaaksi. Tämä pelko aiheutuu diagnosoinnin puuttuessa yhteiskunnassamme.

Johtajan roolissa avun hakeminen voi olla vielä hieman haastavampaa kuin työyhteisön muilla jäsenillä. Leimautumisen pelko ja yksilön lojaalius työyhteisölleen ovat vahvoja tunteita. Tämän tutkimuksen pohjalta vahvemmalta syyllä näyttää leimautumisen pelko, mutta omakohtaisesti totean myös lojaaliuden työyhteisölle olevan painava taakka kantaa sisällään pitkittyvää työuupumusta. Työtahdin ollessa kovaa ja jatkuvien muutosten ohjatessa organisaatiota, sitä kokee johtajana itsensä ”korvaamattomaksi”. Tämä voi osittain johtua stressihormonien noususta elimistössä ja kiihdyttävän elimistöä jaksamaan. Sillä päivän päätteeksi joku hoitaa loppuun palaneen työt, kun voimat lopulta ehtyvät eikä töihin enää pysty. Tähän yhdistäisin teoriassa mainitun Aholan ym. (2004) osoittaman toistuvuuden työuupumusta selittävässä teorioissa. Sillä useimmiten uupunut on motivoitunut työntekijä, jolla on korkeat sisäiset tavoitteet työlleen, epäsuotuisat työolosuhteet, joissa tavoitteita ei pystytä saavuttamaan, sellaiset selviytymiskeinot, joiden avulla ei päästä myönteiseen ratkaisuun tai tilanteen uudelleenmäärittelyyn.

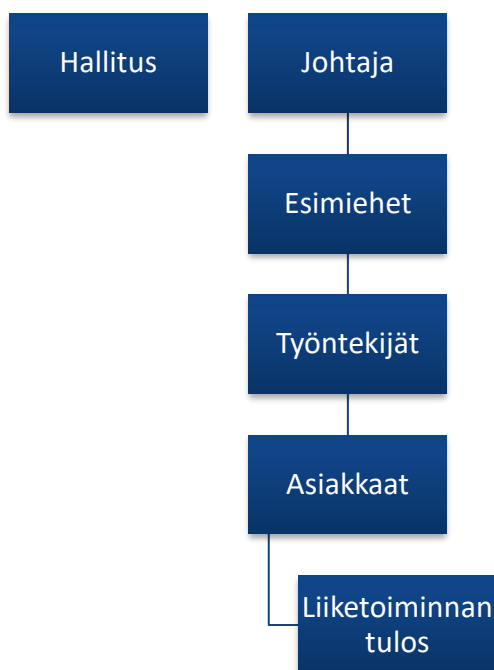
Tutkimuksessa esille nousi ihmisten erilainen resilienssi eli sitkeys. Toinen jaksaa sinnitellä pidempään kuin toinen, mutta tutkimus toi esille myös tärkeän varoituksen: Aivojen toiminnassa on todettu tapahtuvan muutoksia jo työuupumuksen ensioireiden kohdalla. Pitkittynyt työstressi seuraa usein myös kotiin, jolloin se vaikuttaa vapaa-aikaan ja perhe-elämään. Myös aivoissa tämä kotiin seuraava stressi voidaan nähdä kuormituksena, sillä vapaa-ajalla palautuminen olisi erinomaisen tärkeää. Tätä käydään enemmän läpi seuraavassa luvussa.

Tärkeää olisikin hahmottaa oma roolinsa ja erottaa työasiat henkilökohtaisista asioista. Näin voi pitää henkilökohtaiset tunteet erillään johtamistyöstä ja työn paineet erillään vapaa-ajasta. Tutkimustulokset kertovatkin, että työuupumuksen tunnistaminen alkaa usein lähipiirissä. Vapaa-ajalla

ilmenevät mielialan muutokset ja univaikeudet ovat helpommin tunnistettavissa tai lähestyttävissä lähipiirin kautta. Työympäristössään uupunut voi tsemptata kovempaa ja pitää kulissit yllä selvittääkseen työssään aiempaan malliin. Myös tutkimustuloksissa esille noussut hierarkia voi vaikeuttaa johtajan työuupumuksen tunnistamista työyhteisössä, joten uupumuksen ensimerkit ilmenevät useimmiten kotona.

6.2 Johtajan työuupumuksen vaikutukset

Johtajan työuupumuksen oireet voivat olla kauas kantoisia ja odotettavasti näkyvämpiä vastuullisen roolin myötä. Työuupumuksen oireet vaikuttavat johtajan keskittymiskykyyn, kärsivällisyyteen sekä mielentilaan. Johtajan työssä keskittymiskyvyn muutoksista syntyvät virheet näkyvät nopeammin ja vaikuttavat useaan työntekijään tai jopa liiketoiminnan tuloksiin saakka. Roolissaan johtajaa seuraavat monet työntekijät ja mallintavat johtajan käyttäytymistä. Tätä tukee luvussa 5.2. Neuropsykologian erikoispsykologi Sokaan näkemys päiväkodin johtajan oirehtimisen vaikutuksista työntekijöihin ja asiakkaisiin, eli lapsiin. Vaikutuksen kauas kantoisuutta on kuvattu alla olevassa kuvassa 10.



Kuva 10. Johtajan työuupumuksen vaikutus

Tässä tutkimuksessa tuli esille, että johtajan kokema arvostuksen puute voi olla yksi syy työuupumukseen. Jatkuvan mitätöinti vaikuttaa johtajan kokemukseen työtä kohtaan. Jokaisella johtajalla on myös johtaja, esimerkiksi hallitus. Jos hallitus ei näytä arvostustaan vaan enemmänkin lisää pai-

neita johtajan työlle, niin motivaatio työtä kohtaan laskee. Odotusten ollessa jatkuvasti liian korkeat ja paineen pitkäkestoista, on riski työuupumukselle suurempi. (Sokka, haastattelu 17.4.2020)

Johtajan on muistettava, että hänen päätöksensä vaikuttavat kaikkiin organisaatiossa työskenteleviin. Johtajan ei ole mahdollista tyydyttää kaikkia organisaation jäseniä päätöksiä tehdessään. Päätökset voivat aiheuttaa pettymyksiä tai vaikuttaa epäreiluilta työntekijöiden keskuudessa. Johtajien päätöksen teon takana on kuitenkin aina luja tahto varmistaa työtä ja menestystä organisaatiossa myös tulevaisuudessa. Johtajan on tärkeää perustella päätöksensä ja viestiä niistä sujuvasti organisaatiossa. Valmistautuminen on erittäin tärkeä osa johtajan työtä. Hänen on valmistauduttava kohtaamaan työntekijöiden reaktiot tehdessään päätöksiä organisaatiossa. Tätä löydöstä tukee myös Kujalan ym. (2012) näkemys siitä, kuinka hyvä johtaja pystyy seisomaan päätöksensä takana vankoin perusteluin ja avoimen viestinnän avulla. Johtajan on kohdattava myös kilpailijat ja arvostelijat jopa julkisuudessa. Hyvällä valmistautumisprosessilla näiden kaltaiset vaaratilanteet voidaan kääntää mahdollisuuksiksi.

Tietoyhteiskunnan tuomissa muutoksissa omasta jaksamisesta huolehtiminen on jokaiselle tärkeää. Erityisen tärkeäksi se muuttuu johtotehtävissä työskentelevien kohdalla, sillä niin kuin aiemmin mainittiin, niin heidän jaksamisensa heijastuu koko organisaatioon (kuva 10). Johtajakin on ihminen ja elämänhallinnan paineissa työuupumus on yksi monista riskeistä. Suomalaisessa johtamistyössä vahvuuksia ovat rehellisyys, oikeudenmukaisuus, reiluus, tasa-arvo, työteliäisyys ja yksilön kunnioitus. Kulttuurissa näkyy vahvasti myös määrätietoisuus ja sisukkuus, jotka ovat tärkeitä ominaisuuksia jatkuvalla uudistumiselle. Näiden lisäksi suomalaiset johtajat ovat nöyriä ja joustavia, jolloin kääntöpuolena voi olla myös jaksamisen rajojen ylittäminen. (Sydänmaalakka, 2019, s. 169. kts. myös Ahola ym. 2004)

6.3 Keinot johtajan työuupumuksen ennaltaehkäisyyn

Seuraavissa luvuissa on pohdittu syvällisemmin tutkimustuloksista nousseita kehitysehdotuksia yksilön itsensä ja organisaation käytettäväksi. Taivoitteena työlle oli löytää keinoja, joiden avulla johtavissa asemissa työskentelevät voisivat edesauttaa omaa työssä jaksamistaan. Tässä luvussa yksilön vastuusta ja keinoista ylläpitää omaa työhyvinvointiaan on kirjoitettu yksilötasolla. Palvelevathan nämä löydökset aivan jokaista ihmistä, eivätkä vain johtajaa. Organisaatiotason ehdotuksissa käsitellään johtajan mahdollisuuksia viihtyä paremmin työssään ja muuttaa koko organisaatiokulttuuria. Näillä ehdotuksilla työhyvinvointi voi kasvaa ja kehittyä organisaatiossa johtajasta alkaen aina työntekijöihin saakka. Ehdotuksia hyödyntämällä organisaation tulevaisuus pääsee muotoutumaan ratkaisukeskeiseksi ja avoimeksi työympäristöksi.

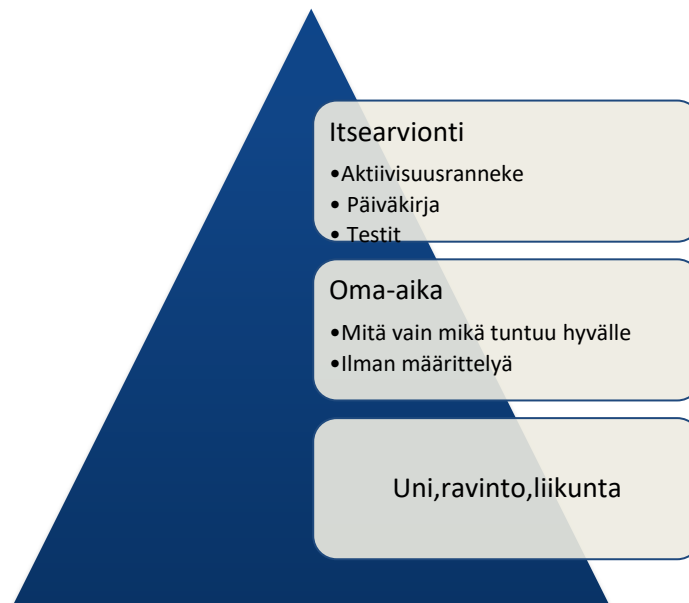
6.3.1 Yksilön työkalut

Jokainen vastaa itse tärkeistä elämän perustarpeiden täyttymisestä: uni, ravinto ja liikunta. Näistä henkilökohtainen hyvinvointi alkaa. Tutkimuksessa eritoten korostettiin unen laadun seuraamista, mikäli työskentelee vaativassa ja vaihtelevassa roolissa, sillä palautumisen seuraaminen on ensi askel fyysisen jaksamisen ylläpitämiseksi. Seuranta on nykypäivänä helppoa älylaitteiden suomin mahdollisuuksin. Näiden rinnalle on erityisen suositeltavaa tehdä itse muistiinpanoja omasta jaksamisestaan ja mielen-tilastaan. Unen ja palautumisen tarkkailussa esille on nostettava vielä seurannan peilaaminen itselleen sopivalla aikajänteellä. Sanomattakin lienee selvää, että pelkkä rannekkeen pitäminen ranteessa ei ole riittävä keino palautumisen tarkkailuun. Työkalu vaatii yksilön panoksen fyysisten muutosten ja omien muistiinpanojen välisistä yhteyksistä.

Perustarpeiden rinnalle haastatteluissa arvostettiin johtajan arjen oma-aika. Tarkoittaen aikaa, jolloin on vapaa kaikesta ja saa tehdä mitä itse tuntee parhaaksi. Se voi olla luonnossa liikkumista tai laiskottelua riippuen yksilön itsensä tavoista rentoutua. Tärkeää olisi kuitenkin, että tämä aika on irti kaikista odotuksista, jotta voi tehdä tai olla tekemättä asioita itselleen sopivalla tavalla. Oman ajan merkitystä korostaa myös Kujala (2012) kuvaten, että tärkeintä on, että se on aikaa, jossa muilla ei ole määräysvaltaa. Jokainen johtaja on oma persoonansa ja jokaiselle palautuminen työstään on erilaista. Tärkeää onkin, että tunnistaa omat tarpeensa ja asettaa omat rajansa.

Henkilökohtaisen jaksamisen ylläpidossa tulisi myös muistaa omatoimisesti pohtia omaa työssä viihtymistään. Tähän haastatteluissa tarjottiin asetteikkaa yhdestä kymmeneen, jonka pohjalta voi arvioida tilannetta. Mikäli vastaus ei lähentele kymmentä, niin oman johtajan tai työterveyden kanssa on hyvä miettiä ratkaisuja. Myös nettitestejä löytyy eri palvelun tarjoajilta. Nämä testit tukevat itsearviointia, eivätkä korvaa ammattilaisen antamaa arviota todellisesta tilanteesta (TTL, 2015).

Yllä kootuista ehdotuksista on alle koottu johtajan omaa jaksamista tukeva pyramidi (kuva 11), johon on jaoteltu johtajan paremman työssä jaksamisen keinoja. Haastatteluissa korostettiin johtajan aseman vaativan itsensä johtamista, sillä johtajaa ei varsinaisesti kukaan johda. Hallitus on johtajan takana, mutta ei useinkaan rinnalla. Näillä elementeillä johtajan on hyvä tukea jaksamistaan vapaa-ajallaan.



Kuva 11. Johtajan oman jaksamisen työkalut

6.3.2 Organisaation työkalut

Johtaja voi olla työssään kovin yksinäinen, kun päätökset, ongelmat ja vaatimukset ovat hänen ratkottavanaan. Ajatusten vaihtamista ja ongelmista puhumista vertaisensa kanssa kannattaa ylläpitää menestyäkseen johtajana. Mikäli johtaja ei voi rakentaa itselleen mentorointijärjestelmää organisaatiolähtöisesti, niin jokin oma johtajaporukka tulisi löytää. Sellainen missä johtaja ei ole vain muiden tukena tai jakamassa neuvoja, vaan voi myös itse puhua vapautuneesti aiheesta kuin aiheesta.

Rakentaakseen menestyksekkään organisaation ja tukeakseen omaa jaksamistaan johtajan tulee rakentaa tukeva verkosto myös organisaatiossaan. Hyvä johtaja luottaa mentorin lisäksi myös omiin työntekijöihinsä. Ihmistuntemuksensa avulla johtajan tulisi löytää oikeat työntekijät oikeisiin rooleihin organisaatiossa. Päätöksen teko on yksin johtajan työ, mutta tukea päätöksilleen kannattaa hakea henkilöstöasiantuntijoilta. Johtajan löydettyä organisaation jokaiselle paikalle luottotyöntekijän ja oikein ohjatut työtehtävät, on jokaisella paremmat mahdollisuudet jaksaa työssään.

Haastatteluissa kiinnostava vastavoima työuupumukselle oli läpi organisaation toteutettava työhyvinvointi interventio. Ratkaisukeskeisen mallin voimin koko työyhteisössä voidaan saavuttaa uudenlainen työkuultuuri ja työilmapiiri. Tarkoituksena synnyttää työnimua ja työiihtyvyyttä. Näin työpaikan kehittäminen lähtisi liikkeelle testaamisen ja analysoinnin sijaan tavoitekeskeisistä lähtökohdista. Ideologia ratkaisukeskeisyyden oppimisesta ja hyödyntämisestä tuo työkaluja päivittäisiin haasteisiin työssä. (Furman, haastattelu 26.3.2020)

Ratkaisukeskeisyyteen liittyy myös johtajan jaksaminen. Niin kuin teoriassa luvuissa 3.2 ja 5.2 mainittiin, niin johtajan työssä vaaditaan kokonaisuuksien hallitsemista ja hyvää paineensietokykyä. Työhön liittyvä päätöksen teko, mahdolliset ristikkäiset vaatimukset ja ratkottavat ongelmat on kohdattava päivittäin. Johtajalle esitetään ratkottavaksi vaikeimmat ongelmatilanteet, joita organisaation muut vastuuhenkilöt eivät ole saaneet ratkaistua. Johtajalle nämä tehtävät voivat tuntua ajoittain kuormittavilta ja johtajan näkökulma voi muuttua ajan kuluessa negatiiviseksi. Jos tähän lisätään kovat vaatimukset hallitukselta, voi johtaja kokea ajoittain uupumusta ja avuttomuutta. Ratkaisukeskeisten menetelmien opetteleminen tai ratkaisukeskeisen mentorin hyödyntäminen auttaa purkamaan omat ajatukset, kommunikoimaan tulevaisuuden tavoitteista ja työn viihtyvyydestä myös hallitukselle.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusaiheena voisi olla tämän tutkimuksen tuloksiin pohjautuva laadullinen tutkimus yritysjohdon kokemuksista tämän tutkimuksen tuloksien käytöstä omassa työssään. Tutkimalla johdon työssä jaksamisen työkalujen käyttöä saataisiin toimeksiantajayritykselle tietoa asiakaslähtöisemmin. Nyt tutkimus haluttiin toteuttaa asiantuntijalähtöisesti liiketoiminnan käynnistämiseksi alansa huippuosajien näkemysten kokoamiseksi. Itse liikkeenjohdon haastatteluista selviäisi mahdollisesti todellinen palvelujen tarve ja mahdollisesti yksityiskohtaisempaa tietoa johtajien kokemuksellisuuteen pohjautuen.

LÄHTEET

- Ahola, K, Honkonen, T, Kalimo, R, Nykyri, E, Aromaa, A. & Lönnqvist, J. (2004). *Työuupumus Suomessa Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Lääkärilehti. Haettu 5.1.2020 osoitteesta <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/alkuperaistutkimukset/tyouupumus-suomessa-terveys-2000-tutkimuksen-tuloksia/>
- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. & Seppänen, J. (2016). Vaikuttava työuupumusinterventio. Systemaattinen katsaus ja toimintaohjeita. Tampere: Juvenes Print. Haettu 11.1.2020 osoitteesta: [http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-689-0\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-689-0(PDF))
- Ahola, K. (2007). *Occupational Burnout and Health*. Väitöskirja. People and Work Research Reports 81. Haettu 4.3.2020 osoitteesta: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19788/occupati.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Aulankoski, A., Lundahl, M. (2019) E-äänikirja *Voimat takaisin*. Kustannus Oy Duodecim. Haettu 16.3.2020 osoitteesta: <https://www.elibrary.com/fi/book/9789516569201> Ellibs-tietokanta. Vaatii sisäänkirjautumisen.
- Bianchi, R, Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burn-out-depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, 36, 28-41. Haettu 26.2.2020 osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004> Elsevier-tietokanta. Vaatii sisäänkirjautumisen
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). E-kirjassa *Tutkimushaastattelu: Teema-haastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Huhtala, M., Lähteenkorva, L., & Feldt, T. (2011). Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*, 9(2), 136-152. Haettu 26.2.2020 osoitteesta: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87342/46266>
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkainen, J., Uuskulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (2013). Työ ja terveys Suomessa 2012. Haettu 26.2.2020 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>
- Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer, E. (2012) E-kirjassa *Kokemus johtaa*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Haettu 17.3.2020 osoitteesta: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100718/Kujala_ym_Kokemus_johtaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y Ellibs-tietokanta. Vaatii sisäänkirjautumisen.

Kuuluvainen, V. (2013) *Suomalaisten johtajien työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta*. Pro gradu- tutkielma. Yrittäjyys. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Haettu 16.1.2020 osoitteesta:

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/41156/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201304081402.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Linnainmaa, L. & Turunen, A. (2018) *Huipulla tuulee. Vaihtuvuus pörssi-yhtiöiden johdossa*. Keskuskauppakamari. Haettu 20.2.2020 osoitteesta:

<https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2018/03/huipulla-tuulee-vaihtuvuus-porssiyhtioiden-johdossa-maaliskuu-2018.pdf>

Manka, M. (2012). E-kirjassa *Työn ilo*. Sanoma pro. Haettu 2.3.2020 osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789526308272> Ellibs-tietokanta. Vaatii sisään kirjautumisen.

Manka, M. & Manka, M. (2016). E-kirjassa *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Media. Haettu 24.2.2020 osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789521429897> Ellibs-tietokanta. Vaatii sisäänkirjautumisen.

Mehiläinen. (n.d.) Pitkäkestoinen väsymys -uupumus. Haettu 29.1.2020 <https://www.mehilainen.fi/hyvinvointi/uupumus>

Mehiläinen. (n.d.) Työuupumuksesta työn imuun. Haettu 12.3.2020 osoitteesta: <https://www.mehilainen.fi/hyvinvointi/tyouupumuksesta-tyon-imuun>

Müller, K., Juntunen, J., Liira, J. & Lönnqvist, J. (2006). Aivot ja muuttuva työelämä. *Suomen Lääkärilehti* 2006;61, 27-31. Haettu 29.1.2020 osoitteesta: <https://www-terveysportti-fi.ezproxy.hamk.fi/dtk/ltk/koti> Lääkärikirja Duodecim. Kustannus Oy Duodecim. Vaatii sisäänkirjautumisen.

Niemelä, K. (2011) *Työhyvinvointi esimiestyössä*. Pro-gradu tutkielma. Kauppatiede. Vaasan yliopisto. Haettu 16.1.2020 osoitteesta: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3500/osuva_4518.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Noronen, R. (2002) *Ajanhallinta ja johtaminen*. Työterveyslääkäri, 2002;(1):23-26. Haettu 1.5.2020 osoitteesta: https://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=ttl00005 Lääkärikirja Duodecim. Kustannus Oy Duodecim. Vaatii sisäänkirjautumisen.

Paasivaara, L. (2010). *Itsensä kokoinen johtaja- itsetuntemus työyhteisön voimavarana*. Pro Tammi.

Puranen, J. HR-viesti, (2018) *Ihmisen jaksamisella suora yhteys organisaation menestykseen*. 3–4/2018, 32. Haettu 14.2.2020 osoitteesta: <http://www.publico.com/magazine/pdf/872.pdf>

Raeste, J-P. (2019) Masennus ajaa eläkkeelle ja sairauslomalle, *Helsingin sanomat*, 4.11.2019, s. A28-29

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. Haettu 2.3.2020 osoitteesta: <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career development international*. Haettu 29.1.2020 osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/13620430910966406> Emerald insight- tietokanta. Vaatii sisäänkirjautumisen.

Summanen, A. (2019) *Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia - Kiistään, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen?* Väitöskirja. Haettu 27.2.2020 osoitteesta: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7814-3>

Sydänmaalakka, P. (2019) E-kirjassa *Globaali johtaminen: Miten hallita maailmaa älykkäästi*. Helsinki: Alma Talent. Haettu 16.5.2020 osoitteesta <https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/19jo436499> Alma Talent verkkokirjahylly-tietokanta. Vaatii sisäänkirjautumisen.

Talouselämä (2019) Haettu 5.1.2020 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/tyouupumuksen-ankaruus-yllattaa-monet-ensin-on-stressi-sitten-uupumus-lopulta-masennus/2a1b5f53-18b0-386d-bcac-5e7cf46b82dd>

Työterveyslaitos (2015), Tee testi: Kuinka stressaantunut olet? Haettu 11.4.2020 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tee-testi-stressaantunut/>

Työterveyslaitos (n.d.) Työhyvinvointi. Haettu 26.2.2020 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos (n.d.) Työstressi ja -uupumus. Haettu 14.1.2020 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>

Työterveyslaitos (2019) Työuupumuksen tunnistaminen helpottuu- Työuupumukselle tulossa kansainväliset raja-arvot. Haettu 20.3.2020 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tyouupumuksen-tunnistaminen-helpottuu-tyouupumukselle-tulossa-kansalliset-raja-arvot/>

Uusitalo-Arola, L. (2019) E-kirjassa *Uuvuksissa- Kirja sinulle, joka tahdot voimasi takaisin*. Jyväskylä: Tuuma. Haettu 30.3.2020 osoitteesta:

<https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789524518901> Ellibs-tietokanta.
Vaatii sisään kirjautumisen.

World Health Organization. (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. Haettu 26.2.2020 osoitteesta: https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/

Haastattelut:

Furman, B. Psykiatrian erikoislääkäri, psykoterapeutti ja ratkaisukeskeisen psykoterapian kouluttaja. Haastateltu 26.3.2020

Pääkkö, M. Kasvatustieteen maisteri, valtiotieteiden kandidaatti, henkilöstöjohtaja. Haastateltu 6.4.2020

Sokka, L. Neuropsykologian erikoispsykologi, erikoistunut työssä kuormittumisen tutkimiseen. Haastateltu 17.4.2020

Teemahaastattelurunko

Johtajan työuupumus

Teema1: Työuupumus Suomessa

1. Näkökulma aiheesta
2. Yhteydet muihin psyykkisiin häiriöihin
3. Aihe on tutkimusaineistossa melko vaikeastikin kuvattava ”sairaus”. Näkökulma masennuksen ja työuupumuksen välillä.

Teema2: Johtajan työuupumuksen tunnistaminen

1. Mahdolliset varoitusmerkit työuupumukselle
2. Keinot tunnistaa työuupumus ja ennaltaehkäistä
 - 2.1. Tunnistetaanko työssä vai kotona, miksi
3. Miten vaikuttaa organisaatiossa
 - 3.1 Johtamistyö
 - 3.2 Työntekijät

Teema3: Johtajan työn erityispiirteet

1. Työn luonne
2. Haasteet
3. Kehitysehdotukset